

Helena Kuerten de Salles

***CONHECE-TE A TI MESMO:***  
**O DISCURSO DA AVALIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM**  
**FINS LUCRATIVOS**

Tese submetida Curso de Pós  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Doutora em Administração  
Orientador: Profa. Dra Eloise Helena  
Livramento Dellagnelo.

Florianópolis  
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Salles, Helena Kuerten de  
Conhece-te a ti mesmo : O Discurso da Avaliação em  
Organizações sem Fins Lucrativos / Helena Kuerten de  
Salles ; orientadora, Eloise Helena Livramento Dellagnelo -  
Florianópolis, SC, 2014.  
279 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em  
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. avaliação organizacional. 3. análise crítica do discurso. 4. organizações sem fins lucrativos. 5. gerencialismo. I. Dellagnelo, Eloise Helena Livramento. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Helena Kuerten de Salles

***CONHECE-TE A TI MESMO: O DISCURSO DA AVALIAÇÃO  
EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS***

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutora em Administração” e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 07 de novembro de 2014.

---

Prof.º Marcus Venicius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.ª Eloise H. L. Dellagnelo, Dra (Orientadora)  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profª Rosimeri Carvalho Silva, Dra.  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Profª Paula Chies Schommer, Dra.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Profª Viviane Maria Heberle, Dra  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profº Rene Birochi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Ao Marcos, meu amor e coautor da  
minha melhor produção: Marina e  
Felipe.

## AGRADECIMENTOS

A página dos agradecimentos é mais do que apenas um ato de formalizar a gratidão. É um pequeno espaço de grande significado. É um momento onde, sutilmente, deixamos escapar os bastidores de um período de vida.

Muitas pessoas queridas estiveram ao meu lado, menos a Marina e o Felipe, que estiveram dentro de mim. Amor maior não há. Meus filhos amados, minha energia vital, razão que me faz querer sempre mais. Que esse processo, que vocês já tão pequeninhos vivenciaram comigo, fique em suas memórias para que sempre lembrem que o trabalho é também uma das fontes de realização.

Marcos meu amor sempre presente, amigo de todas as horas, de paciência in-cal-cu-lá-vel e carinhoso, à seu modo. Quantos passeios fizeste com as crianças para mamãe poder trabalhar? Enfim conseguimos. Demos conta do recado amor!

Mãe, quanto a ti eu não sei bem onde colocar teu nome: se nos agradecimentos ou na coautoria do trabalho! Nada disso seria possível sem ti. Amiga incansável, vó genial, minha inspiração, meu exemplo. Obrigada por absolutamente tudo que fizeste por mim.

E porque o carinho é necessário, eu agradeço a ti pai. Sempre carinhoso, acolhedor e orgulhoso. Teu abraço recarrega qualquer bateria.

Enfim, com uma família e amigos tão especiais como os que a vida me brindou, teria algo para dizer para cada um... Anna, Lu, Vivi, Sofi, Marcelo, Tati, Maria, amigos de longe, amigos de perto e aqueles que já foram... vocês trazem sentido para a minha vida. Fica o meu beijo e meu muito obrigada pelo apoio e torcida sempre sincera.

Eloise, à ti um obrigada pra lá de carinhoso e verdadeiro. Uma amiga preocupada, dedicada, meu grande exemplo a quem tenho o privilegio de chamar de orientadora.

A todos amigos do Observa, em especial a Rebeca, a Kettle e o Felipe. Obrigada queridos pela companhia de sempre. Quantos desabafos, confidências, trocas de ideias, conversas fiadas... a amizade de vocês é um dos grandes frutos do doutorado.

Aline, doce Aline. Lestes e formatastes tantas vezes meus textos que você merece um parágrafo só teu! Obrigada querida pela tua delicadeza, compromisso e cuidado comigo.

Não poderia deixar de registrar a minha gratidão aos professores do doutorado Rosimeri Carvalho da Silva, Maurício Serva e Silvio Cário, por compartilharem seus conhecimentos e, em especial, a professora Viviane Heberle que generosamente me recebeu e me abriu as portas para Análise Crítica do Discurso.

Devo, por fim, mencionar também o apoio financeiro imprescindível que recebi da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

Enfim, uma tese é escrita a muitas mãos.

## RESUMO

A abordagem da Análise Crítica do Discurso (ACD) de Norman Fairclough (2001, 2003) é a teoria central da tese e também meu método de investigação. A ACD busca revelar questões ideológicas sustentadas pelos discursos, porém, de modo geral, não conscientes para as pessoas em suas práticas sociais. Neste trabalho, a opção pela ACD foi decorrente da estreita relação entre o potencial explicativo desta teoria e o fenômeno social para análise, qual seja: a avaliação em organizações sem fins lucrativos. Neste sentido, o objetivo da pesquisa foi analisar a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos no campo associativista de Florianópolis (SC), buscando localizar discursos potencialmente ideológicos. Para construção do *corpus*, mapeei o campo social de Florianópolis para compreender o fluxo das informações e atores proeminentes. Este mapeamento me levou a participar de diversos eventos dos quais dois considerei mais relevantes para pesquisa e, em seus âmbitos, coletei os textos que vieram a compor o *corpus*. A partir da análise linguística do *corpus*, destaco como resultado da pesquisa que há no campo associativista de Florianópolis uma relação harmônica com o discurso do terceiro setor, com o discurso gerencialista e com o discurso da centralidade da empresa e há uma relação divergente ao discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos.

**Palavras-chave:** avaliação organizacional, análise crítica do discurso, organizações sem fins lucrativos, gerencialismo





## ABSTRACT

The approach of Critical Discourse Analysis (CDA) of Norman Fairclough (2001, 2003) is the theory that supports my thesis and also my research method. The CDA intends to reveal ideological issues held by discourses however, generally not conscious to people in their social practices. In this work, the CDA option was due to the close relationship between the explanatory potential of this theory and the social phenomenon for analysis, namely: evaluation in nonprofit organizations. In this sense, the objective of the research was to analyze the representation of evaluation in non-profit organizations in the associative field of Florianópolis (SC), seeking to locate potentially ideological discourses. To construction of the corpus, mapped the Florianópolis social field to understand the flow of information and prominent actors. This mapping led me to participate in several events including two considered most relevant to research and, in their scopes, collected the texts that came to constitute the corpus. From the linguistic corpus analysis, I highlight as a result of research that exists in the associative field of Florianópolis a harmonious relationship with the discourse of the third sector, with the managerial discourse and the discourse of the centrality of the firm and there is a divergent relation to genuine discourse of non- profit organizations.

**Keywords:** organizational evaluation, critical discourse analysis, nonprofits organizations, managerialism



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MOMENTOS DO DISCURSO.....	39
FIGURA 2: ORDEM DO DISCURSO.....	41
FIGURA 3: ESTRATIFICAÇÃO DA LINGUAGEM SEGUNDO A LSF.....	47
FIGURA 4: MODELO TRIDIMENSIONAL DE ANÁLISE DO DISCURSO.....	48
FIGURA 5: SIGNIFICADOS TEXTUAIS.....	50
FIGURA 6: ABORDAGEM DOS VALORES CONCORRENTES.....	70
FIGURA 7: PRINCIPAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO E A FILOSOFIA DO LIBERALISMO.....	81
FIGURA 8: ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO SEGUNDO WORTHEN, SANDERS E FITZPATRICK.....	81
FIGURA 9: ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO SEGUNDO QUINN E ROHRBAUGH.....	82
FIGURA 10: MODELOS DE AVALIAÇÃO, AS FASES DA AVALIAÇÃO E O CRITÉRIOS DE EFICÁCIA.....	90
FIGURA 11: AS ORGANIZAÇÕES QUE ATUAM NO CAMPO SOCIAL E SUAS INTERFACES.....	109
FIGURA 12: II WORKSHOP DE PROJETOS PROMOVIDO PELO PMO ESAG.....	131
FIGURA 13: PROGRAMAÇÃO DO II WORKSHOP DE PROJETOS.....	132
FIGURA 14: I SEMINÁRIO CONHECER PARA FORTALECER.....	133
FIGURA 15: PROGRAMAÇÃO DO I SEMINÁRIO CONHECER PARA FORTALECER.....	135
FIGURA 16: RESUMO DO PERCURSO METODOLÓGICO.....	137
FIGURA 17: DIMENSÕES DA REALIDADE SOCIAL E LINGÜÍSTICA.....	147
FIGURA 18: SLIDE APRESENTADO NA PALESTRA PROJETO: A CHAVE DO SUCESSO PARA NEGÓCIOS SOCIAIS.....	155
FIGURA 19: ANÁLISE DE AFIRMAÇÃO AVALIATIVA.....	199



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: MODOS DE OPERAÇÃO DA IDEOLOGIA .....	36
QUADRO 2: MACROFUNÇÕES DA LINGUAGEM NA LSF E ACD .....	50
QUADRO 3: A TAXONOMIA DOS PRINCIPAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO .....	74
QUADRO 4: ANÁLISE COMPARATIVA DAS ABORDAGENS ALTERNATIVAS DA AVALIAÇÃO.....	78
QUADRO 5: SÍNTESE SOBRE AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS ABORDAGENS POSITIVISTAS E CONSTRUTIVISTAS NA AVALIAÇÃO .....	87
QUADRO 6: SÍNTESE SOBRE AS PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS ABORDAGENS GERENCIALISTA E NÃO GERENCIALISTA.....	99
QUADRO 7: CINCO DISCURSOS DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	111
QUADRO 8: O MODELO DOS TRÊS SETORES .....	118
QUADRO 9: RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES DE PESQUISA E MÉTODOS .....	129
QUADRO 10: RELAÇÃO DOS SIGNIFICADOS DA LINGUAGEM E CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	138
QUADRO 11: ASPECTOS DESEJÁVEIS E INDESEJÁVEIS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NA REPRESENTAÇÃO DO TEXTO DA CAPÍTULO 6 .....	160
QUADRO 12: PROCESSO RELACIONAL.....	184



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AACD - Associação de Assistência à Criança Deficiente  
ACD – Análise Crítica do Discurso  
ADTO – Análise do Discurso Textualmente Orientada  
AED – Análise Envoltória dos Dados  
BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento  
BIRD - Banco Mundial  
BSC - Balanced Scorecard  
CDI - Comitê para a Democratização da Informática  
CNSS - Conselho Nacional de Serviço Social  
CRC/SC - Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina  
Floriciança - Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis  
FMI - Fundo Monetário Internacional  
FMSS- Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho  
ICOM - Instituto Comunitário da Grande Florianópolis  
IGK - Instituto Guga Kuerten  
LSF - Linguística Sistemática Funcional  
MCDA - Metodologia Multicritério de apoio à decisão  
MML - Matriz do Marco Lógico  
ONG - Organização não governamental  
OS - Organizações Sociais  
OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público  
RC - Realismo Crítico  
RSE - Responsabilidade Social  
SPPO - Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento  
TSD - Teoria Social do Discurso  
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina  
USAID - United States Agency for International Developments





## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: ESTABELECENDO MEU PONTO DE PARTIDA: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ABORDAGEM CRÍTICA.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 PERSPECTIVA ONTOLÓGICA EM ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 MODELO TRANSFORMACIONAL DA SOCIEDADE .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 PRÁTICA SOCIAL E DISCURSO .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4 ANÁLISE DISCURSIVA TEXTUALMENTE ORIENTADA .....</b>	<b>45</b>
2.4.1 REPRESENTAÇÃO .....	51
<b>CAPÍTULO 3: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>54</b>
<b>3.1 AVALIAÇÃO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 AS DIFERENTES ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 APROFUNDANDO RELAÇÕES: AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS E GERENCIALISMO .....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO 4: AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS</b>	<b>102</b>
<b>4.1 DA SOLIDARIEDADE MISSIONÁRIA À AÇÃO SOCIAL INSTRUMENTALMENTE ORGANIZADA: HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL .....</b>	<b>103</b>
<b>4.2 CARACTERÍSTICAS QUE SINGULARIZAM AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....</b>	<b>107</b>
<b>4.3 DISCURSO DO TERCEIRO SETOR .....</b>	<b>117</b>
<b>CAPÍTULO 5: REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA: COMO GERAR CONHECIMENTO COM A ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO.</b>	<b>124</b>
<b>5.1 A PESQUISA QUALITATIVA .....</b>	<b>125</b>
<b>5.2 CONSTRUÇÃO DO <i>CORPUS</i> .....</b>	<b>127</b>
<b>5.3 ANÁLISE DO CORPUS: OPERACIONALIZANDO A ACD .....</b>	<b>137</b>
<b>CAPÍTULO 6: “O NEGÓCIO SOCIAL É UMA EMPRESA, TÁ?” .....</b>	<b>149</b>

<b>CAPÍTULO 7: “NÃO VOU APOIAR ALGO QUE NÃO CONSIGA TANGIBILIZAR” .....</b>	<b>173</b>
<b>CAPÍTULO 8: “A GENTE TEM QUE MANTER UM NAMORO COM OS PATROCINADORES” .....</b>	<b>193</b>
<b>CAPÍTULO 9: A CRÍTICA DO DISCURSO SOBRE AVALIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....</b>	<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>221</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>235</b>

---

## **CAPÍTULO 1: ESTABELECENDO MEU PONTO DE PARTIDA: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: UMA ABORDAGEM CRÍTICA**

---

Desde 2004 me aproximei fortemente de uma organização sem fins lucrativos. Meu envolvimento não foi apenas como voluntária, mas como parceira no projeto de geração de renda para os residentes desta instituição que tem como missão o acolhimento e tratamento de homens dependentes químicos, os adictos.

Logo de início, eu, graduada em administração, imaginei que poderia contribuir, verdadeiramente, para *por a casa em ordem* já que aquela organização era, no meu julgamento, um verdadeiro *caos*. Muito rapidamente, a experiência me lembrou uma lição: há muitos modos de se organizar. Os tradicionais princípios da administração não faziam sentido naquele espaço. Ali a lógica era outra: solidariedade, cooperação, orientação para valores, julgamento ético, engajamento voluntário.

Desde então, vejo naquela organização um movimento de resistência ao processo de colonização (HABERMAS, 1999) não porque isso seja um assunto conscientemente debatido, mas porque lá a racionalidade substantiva, que ainda parece ser a razão predominante, cria certa *proteção* à invasão da lógica gerencialista. Isso se materializa em diversas ações, como: a recusa a financiamentos que exijam “um monte de papelada”; a rejeição à ideia de que o tempo é escasso, pois lá não há pressa, não há metas temporais, se vivencia o presente e o lema é “só por hoje”; indiferença a resultados quantitativos, ou seja, não importa quantos dependentes químicos se tornem abstinidos, sobretudo, o que importa é contribuir na reconstituição da dignidade do indivíduo e colaborar no resgate da dimensão cidadã, seja um, dez ou cinquenta homens; entre outras condutas genuinamente desprovidas da orientação para os fins.

Alguns poderiam se questionar: mas essa organização funciona? Sim, funciona há mais de 15 anos, mas nos princípios de um outro organizar. Entretanto, acompanhando essa realidade comecei a observar que: quando financiadores, consultores, alguns voluntários, entre outros atores faziam essa mesma indagação estavam questionando aquela instituição a partir de parâmetros gerencialistas; que quando alguns

membros da organização participavam de cursos de formação de *gestores de organizações do terceiro setor*, eram, na verdade, instruídos a refletir sobre a organização a partir da ideia hegemônica que restringe o conceito de organização à noção de empresa (SOLÉ, 2004); que quando os recursos financeiros são oriundos de *parcerias* com o Estado, implicam uma estrutura organizacional capaz de dar conta das exigências burocráticas (SALLES, 2004). Enfim, a minha vivência naquela organização que acolhe homens adictos começou a me sinalizar que, por diversos meios, ela tem sido influenciada a pensar gerencialmente, ou seja, a se refletir a partir da lógica da eficiência econômica, tecnicista, produtivista, do curto prazo, do foco nos resultados, etc. A introdução desse pensamento gerencial pode implicar diversas questões, como, por exemplo, a substituição progressiva de membros com alta afinidade com a causa por membros *profissionais*, o que pode ocasionar o enfraquecimento de laços de afetividade. Além disso, o foco nos resultados pode contribuir para que mais internos completem o tempo tratamento, sem que isso, necessariamente, signifique um verdadeiro reestabelecimento psico social dessas pessoas. Ainda podemos pensar que a gravidade da adicção possa também representar um critério de seleção daqueles a serem acolhidos na instituição já que se sabe que algumas formas de adicção tem possibilidade maior de sucesso no tratamento do que outras e ainda exigem um tempo menor de permanência na casa, demandando menos custo.

Esta é a história de uma organização, mas que ilustra um fenômeno que tem acometido o conjunto das organizações sem fins lucrativos: a expansão do discurso gerencialista para diversos espaços sociais, conforme já discutido por inúmeros estudos (FAIRCLOUGH, 2001a; CHIAPELLO e FAIRCLOUGH, 2002; FAIRCLOUGH e THOMAS, 2004; SRINIVAS, 2008; MAIER e BRANDL, 200).

O alargamento do discurso gerencialista por diversas esferas da vida humana inaugura o que Chanlat (2000) denominou de sociedade managerial. Neste tipo de sociedade as empresas assumem um espaço central e o discurso e princípios gerenciais (planejamento, produtividade, desempenho, eficácia, eficiência, etc.) invadem as mais variadas realidades sociais não econômicas e se apresentam como a forma *correta* de se pensar e agir, promovendo o fenômeno que

Habermas (1999) denomina de colonização do mundo da vida e Ramos (1989) chama de unidimensionalização da vida humana associada.

Esse alargamento do discurso gerencialista tem uma série de implicações, especialmente em espaços não mercantis, como as organizações sem fins lucrativos, pois carrega uma ideologia por vezes conflitante com a natureza desses outros enclaves já que a natureza do *management* é, sobretudo, a supremacia da eficiência econômica. Segundo Ramos (1989), os parâmetros e valores associados ao enclave econômico reduzem a possibilidade de o indivíduo exercitar habilidades que lhes são inerentes e únicas, como a racionalidade substantiva. Neste sentido, o ordenamento, típico dos espaços gerenciais, pode contribuir para que o indivíduo perca sua identidade pessoal na medida em que é induzido a interiorizar normas e padrões de comportamento exigido.

As organizações sem fins lucrativos como alvo do discurso gerencialista é um fenômeno relativamente recente, principalmente, se situarmos numa perspectiva histórica e tomarmos como parâmetro o tempo de existência de organizações desta natureza. No Brasil, especificamente, há registro de instituições filantrópicas logo após o início da colonização portuguesa. Entretanto, durante séculos estas organizações estiveram ausentes da lente dos estudos organizacionais, não que não existissem, pois elas estavam lá, apenas não eram reconhecidas. Essa não-existência, segundo Santos (2002, p. 246), é produzida “sempre que uma dada entidade é desqualificada e tornada invisível, ininteligível ou descartada de um modo irreversível”. Assim, defende o autor, a realidade não pode ser reduzida ao mundo empírico, pois o que não-existe é, na verdade, produzido como tal. Assim, as organizações sem fins lucrativos permaneceram por um longo período invisíveis aos estudos organizacionais, entre outras possibilidades, porque o seu reconhecimento significava um questionamento ao modelo hegemônico de organização.

O modelo hegemônico de organizar é caracterizado por uma visão de organização que não pode ser desconectada do gerencialismo e do capital global, de forma que o conceito de organização é costumeiramente restrito a noção de empresa (SOLÉ, 2004). Nesta perspectiva, o entendimento de organização se refere à administração e à manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela clara divisão de tarefas, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados (BÖHM, 2006, p. 5).

Embora o gerencialismo seja a ideologia subjacente ao modelo hegemônico de organização as possibilidades organizativas são múltiplas (PARKER, 2002; SANTOS, 2002). O próprio conceito de hegemonia, afirmam Misoczky, Flores e Böhm (2008), revela que é impossível a existência de apenas uma forma de organização, mas que existem possibilidades diversas. Desta forma, podemos dizer que o significado socialmente fixado de organização é resultado de uma luta sócio-discursiva em permanente disputa, já que uma hegemonia não é uma totalidade permanente mas um equilíbrio instável que, portanto, convive com múltiplas resistências que desafiam, continuamente, os significados da ordem social estabelecida (MISOCZKY, FLORES e BÖHM, 2008).

Assim, há sempre um movimento de desposicionamento (BÖHM, 2006), que sinaliza que é preciso ir além das noções restritas de organização, tornar visível outros discursos, questionar o posicionamento dominante de organização e denunciar sua expansão para outros espaços sociais. Sobre esta questão Montañó (2010) é combativo ao afirmar que a ideologia do discurso gerencialista está fortemente associada aos princípios neoliberais e que, contemporaneamente o conceito de terceiro setor que é uma das principais terminologias para referir-se ao universo do associativismo civil, representa uma estratégia do capital para legitimar as organizações sem fins lucrativos como *a* alternativa de lidar com a questão social, sob a justificativa de que o Estado é incapaz, pois demasiadamente burocrático e estas são supostamente mais ágeis e eficientes. Assim, já que ao longo dos últimos anos as organizações sem fins lucrativos fizeram-se visíveis, a estratégia do discurso dominante tem sido formatá-las ao seu molde por meio, por exemplo, do discurso do terceiro setor.

A partir da legitimação do discurso de que o terceiro setor é a melhor alternativa para o trato da questão social, as organizações sem fins lucrativos têm sido acometidas por parte de diversos segmentos da sociedade para que produzam resultados positivos. Para isso, as práticas gerenciais que, conforme demonstraram Paula e Wood Jr. (2003, 2006), se alastram fantasticamente por meio das escolas de administração, empresas de consultoria, *gurus* do *management* e mídias, são apontadas como a melhor resposta para a aclamada profissionalização. Neste sentido, a avaliação organizacional tem se disseminado como uma

prática indispensável nas organizações sem fins lucrativos pela sua *capacidade* em revelar o quão bem ou mal sucedida é a gestão de determinada organização (PECI, FIGALE, *et al.*, 2006; CAMPELO, FALK e CARVALHO, 2006; CAMPOS, ASSUMPÇÃO, *et al.*, 2008; SERPA e CALMON, 2009; FERNANDES, OLIVEIRA, *et al.*, 2009; CABRAL, 2010; ASSUMPÇÃO e CAMPOS, 2010).

Como resposta a essa demanda, diversas metodologias de avaliação de desempenho para as organizações sem fins lucrativos tem sido desenvolvidas como alternativas úteis. A exemplo, o *Marco Lógico* pode ser apontado como uma das ferramentas mais difundidas para prática da avaliação e até mesmo modelos que, *a priori*, foram desenvolvidos para empresas (como, o *Balanced Score Card*) tem sido recomendados para organizações do campo social. O que podemos argumentar é que, a medida que surgem novos problemas a avaliação também adquire novas formas e novos conteúdos, buscando incorporar e responder à dinâmica sócio histórica. Com isso, torna-se difícil conhecer todas as alternativas metodológicas em termos de avaliação (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009). Esta é uma questão importante no meu trabalho, eu não intento discutir as metodologias de avaliação, mas a ideologia que sustenta esta prática nas organizações, em especial nas organizações sem fins lucrativos.

A forma como refletimos acerca de uma organização não depende, necessariamente, da metodologia de avaliação mas, sobretudo, dos parâmetros que adotamos como referência positiva daquilo que entendemos como uma “boa organização”, ou seja, a forma como representamos a avaliação organizacional. Pesquisar sobre esta prática social me interessa, conforme argumentarei adiante, não por ela em si, mas pela possibilidade de, através dela, compreender uma estrutura social mais ampla.

Dito isto, minha tese se baseia no pressuposto que a prática da avaliação organizacional tem um papel decisivo na manutenção da ideologia gerencialista: primeiro, a prática da avaliação examina a existência de outros elementos de uma gestão racional, verificando e confirmando-os; e, em segundo lugar, reforçam a relevância destes elementos, otimizando-os e garantindo que os membros da organização os cumprirão. Uma vez que o processo de verificação e valorização ocorre repetidamente, os elementos da lógica gerencialista são constantemente (re)produzidos (MEYER, 1994).

Paralelo a isso, nos últimos anos, a indústria de produção e difusão da gestão de organizações sem fins lucrativos tornou-se um grande negócio, envolvendo organizações dos mais variados matizes ideológicos, empresas e até mesmo ONGs de consultoria, editoras, programas universitários, congressos, eventos e blogs. Com isso, vem se disseminando uma grande quantidade de práticas e instrumentos compartilhados de avaliação organizacional para organizações sem fins lucrativos. Deste modo, a legitimação da prática da avaliação em organizações sem fins lucrativos é operada de diversas maneiras, sendo o discurso um mecanismo essencial neste processo e, portanto, um recurso fundamental na disseminação de ideias, na progressiva naturalização das crenças e na transformação dos sujeitos (VAN DIJK, 2010).

Fairclough (2003) sinaliza que o processo de “mudar o sujeito” pode ser pensado em termos de inculcar novos discursos, ou seja, fazer com que as pessoas incorporem discursos, posicionando-se dentro deles, agindo, pensando, falando e se vendo nos termos dos novos discursos. Dessa maneira, os discursos são responsáveis pela construção linguística dos traços ideológicos que moldam os *filtros* através dos quais os indivíduos *enxergam* a realidade e se posicionam no mundo. A partir dessa episteme, me despertou o interesse de pesquisar se a disseminação da prática da avaliação organizacional no âmbito das organizações sem fins lucrativos tem sido responsável por mudar os sujeitos do campo associativista, considerando para isso os seus próprios discursos, um exercício de *conhece-te a ti mesmo*<sup>1</sup>.

A partir destas considerações formulei como questão norteadora da minha pesquisa a seguinte pergunta: **qual o discurso sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos?** Deste feito, ao

---

<sup>1</sup> Normalmente atribuída ao filósofo grego Sócrates (479-399 a.C.), a frase “conhece-te a ti mesmo” é, na verdade, a inscrição que se via na entrada do Oráculo de Delfos: *nosce te ipsum*. Em torno dela, teceram-se muitas interpretações. Segundo Gramsci, interpretação que inspirou meu título, todos nós pertencemos sempre a um determinado grupo, no qual são compartilhadas formas de pensar e agir e a crítica da própria concepção de mundo do grupo a que se pertence é o início de uma autonomia histórica. “O início da elaboração crítica é a elaboração daquilo que é realmente, isto é, um *conhece-te a ti mesmo* como produto do processo histórico até hoje desenvolvido, que deixou em ti uma infinidade de traços acolhidos sem análise crítica” (GRAMSCI, 2006).



estudar o fenômeno da avaliação em organizações sem fins lucrativos no macrocontexto dentro do qual ele se insere, qual seja, o da luta sociopolítica e discursiva, há possibilidade de encontrarmos a elaboração de um pensamento contra-hegemônico ou mantenedor do *status quo*.

Para isso, a Análise Crítica do Discurso de Norman Fairclough (2001, 2003) foi minha teoria central e também meu método de investigação. A ACD busca uma consciência crítica para analisar aspectos do mundo contemporâneo por meio da linguagem bem como as funções que a linguagem cumpre na vida social e parte do princípio que, de forma geral, os indivíduos não têm consciência do papel que o discurso exerce no controle e modelagem da vida social. Assim, a análise do discurso com orientação crítica se presta a revelar questões ideológicas sustentadas pelos discursos, porém não conscientes para as pessoas em suas práticas sociais. Dessa maneira, a tarefa da ACD é recordar um passado ameaçado de ser esquecido e lutar pela emancipação (MAGALHÃES, 2005).

Em virtude da minha proposta de investigação, esta tese se une à perspectiva crítica dos estudos organizacionais. Nesta abordagem, o *management* é tratado como um fenômeno político, cultural e ideológico (PAULA, 2007) tal como as discussões levadas a cabo no meu trabalho. Assim, já que nos estudos críticos os embates políticos e ideológicos são centrais e o propósito da crítica é “mostrar conexões e causas que estão ocultas” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 28), a postura do/a pesquisador/a não é neutra. Ao contrário, há um engajamento em favor dos grupos socialmente dominados, o que não significa menor rigor na pesquisa (VAN DIJK, 2010).

Considerando que o propósito da ACD é mapear conexões entre relações de poder e recursos linguísticos selecionados por pessoas ou grupos sociais, podemos afirmar que ela está situada na interface entre a Linguística e a Ciência Social Crítica (FAIRCLOUGH, 2001, 2003).

O uso da ACD nos estudos organizacionais ainda é bastante restrito, apesar do seu grande potencial para explicação de fenômenos de interesse da área. Embora poucos, há importantes trabalhos na área de estudos organizacionais como, por exemplo, o realizado por Pereira e Misoczky (2007), Brei (2007) e Carrieri, Saraiva, *et al.* (2009).

No meu trabalho a adoção da abordagem crítica do discurso proposta por Fairclough ([1992] 2001, 2003) foi decorrente da estreita

relação entre o potencial explicativo desta teoria e o fenômeno social para análise: **o discurso sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos**. Neste sentido, o objetivo da minha tese é **analisar a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos, buscando localizar discursos potencialmente ideológicos**.

Minha tese teve como orientação teórico-metodológica a Análise Crítica do Discurso de origem anglo-saxã, representada por Fairclough, o que implicou que as análises discursivas foram textualmente orientadas e procedi não apenas a descrição, mas, sobretudo, a interpretação do fenômeno.

Para isso, a partir da análise textual discursiva dos dados busquei evidências linguísticas (escolhas lexicais, transitividade, recontextualização dos eventos, relação semântica entre palavras, nominalizações, etc.) para explicações sociais do fenômeno. O diálogo entre questões linguísticas e sociais foi mediado pela interdisciplinaridade. Para tanto, alguns marcos teóricos foram centrais para alcançar a discussão proposta.

Minha tese está dividida em duas partes. A parte um compreende quatro capítulos, este de contextualização e outros três de suporte teórico. No primeiro capítulo, que é esta apresentação, procurei introduzir o tema e justificar sua relevância, bem como indicar ao leitor o contexto no qual o fenômeno da minha proposta de pesquisa está inserido; no capítulo dois, detalho as bases teóricas da Análise Crítica do Discurso; no capítulo três discuto o tema da Avaliação, refazendo seu percurso histórico e discutindo sua relação com o movimento gerencialista; e no capítulo quatro, trago ao debate a questão das organizações sem fins lucrativos, buscando evidenciar a complexidade deste universo bem como as estratégias do capital em colonizá-lo.

A parte dois da tese traz os cinco capítulos dedicados à análise do discurso. No capítulo 5 apresento como foi a operacionalização do trabalho; os capítulos 6, 7 e 8 apresento a análise linguística dos textos que compuseram meu *corpus*, e o capítulo 9 é dedicado as considerações finais sobre a avaliação em organizações sem fins lucrativos, onde eu faço a crítica do discurso.

## CAPÍTULO 2: ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

---

– Quando eu uso uma palavra,  
*Humpty Dumpty* disse com certo  
 desprezo, ela significa o que eu quiser  
 que ela signifique, nem mais nem  
 menos  
 – A questão é, disse Alice, se você  
 pode fazer as palavras significarem  
 tantas coisas diferentes  
 – A questão é, disse *Humpty Dumpty*,  
 quem manda... E eis tudo.  
 (Carrol, Alice no país das maravilhas)

A minha tese é um exercício de reflexão e discussão sobre o discurso da avaliação de desempenho organizacional em organizações sem fins lucrativos. Interessa-me discutir a expansão da lógica econômica para outros domínios sociais. Para isso, a abordagem da Análise Crítica do Discurso (ACD) de Norman Fairclough (2001, 2001a, 2003) é minha teoria central e também meu método de investigação. Magalhães (2004) esclarece que podemos denominar de Teoria Social do Discurso (TSD) o conjunto de pressupostos que constitui o aparato teórico enquanto a Análise Crítica do Discurso (ACD) refere-se ao método da proposta de Norman Fairclough. Ao longo da minha exposição farei referência à terminologia ACD como denominação genérica não fazendo distinção do termo TSD para aporte teórico e ACD para metodológico já que a “a teoria e o método caminham lado a lado e em suas lógicas não se separam realmente” (MEURER, 2005, p. 82; FAIRCLOUGH, 2001, 2003).

A ACD busca superar uma lacuna entre teorizações baseadas na linguagem e pesquisas voltadas para uma explanação do papel da linguagem em práticas sociais contextualizadas. Para isso, sustenta uma teorização complexa sobre a relação entre discurso e estruturas sociais e conta com um amplo suporte teórico das ciências sociais (de Antonio Gramsci apropria-se da noção de hegemonia; do sociólogo Anthony Giddens recorre à noção de estrutura social; de Mikhail Bakhtin busca as teorizações de intertextualidade; Michel Foucault exerce uma

importante influência sobre o conceito de discurso<sup>2</sup>; de Jürgen Habermas trabalha a ideia de colonização dos e pelos discursos; entre outros). Ao delimitar o conceito de discurso, portanto, Fairclough procurou combinar a abordagem linguística com uma perspectiva socioteórica de discurso. Nas palavras do próprio autor "minha tentativa de reunir a análise linguística e a teoria social está centrada numa combinação desse sentido mais socioteórico de 'discurso' com o sentido de 'texto e interação' na análise de discurso linguisticamente orientada" (FAIRCLOUGH, 2001, p.22).

Essa aproximação sociolinguística que analistas crítica(os) conferem aos textos, vistos como produtos da linguagem, parte do pressuposto de que as questões sociais são parcialmente discursivas, o que significa que por meio da linguagem importantes aspectos sociais podem ser revelados. Segundo Wodak (2004) e Van Dijk (2010) estudos críticos do discurso são fundamentais na medida em que se prestam a denunciar o papel do discurso na reprodução da dominação. Sendo assim, a análise do discurso com orientação crítica busca desnaturalizar questões ideológicas sustentadas pelos discursos porém, de maneira geral, não conscientes para as pessoas em suas práticas sociais.

Minha tese, portanto, se une a perspectivas críticas de pesquisa. Fairclough (2001, p.28) considera que um método crítico "implica mostrar conexões e causas que estão ocultas" requerendo das/os analistas um posicionamento explícito de pesquisa (VAN DIJK, 2010, p. 113). Desse feito, meu posicionamento diante do meu objeto de pesquisa é explícito e minha presença no texto inevitável, o que, de forma alguma, implicou em menor rigor de investigação. Isto pode ser observado tanto no cuidado minucioso para a constituição de um *corpus* representativo do fenômeno como na análise e interpretação do

---

<sup>2</sup> Apesar de sinalizar diferenças marcantes entre a sua abordagem e a de Foucault, Fairclough reconhece sua influência. Entre as limitações podemos apontar a negligência com a análise textual e a insistência de Foucault sobre o sujeito como um efeito das formações discursivas ter um sabor pesadamente estruturalista o que, portanto, exclui a agencia social ativa de qualquer sentido significativo. No entanto, Fairclough (2001) reconhece duas principais contribuições teóricas em Foucault: a primeira é uma visão constitutiva do discurso e a segunda é uma ênfase na interdependência das práticas discursivas de uma sociedade ou instituição. Para mais detalhes ver (FAIRCLOUGH, 2001) capítulo 2.

fenômeno da avaliação em organizações sem fins lucrativos sempre fundamentada em evidências linguísticas.

Iniciarei este capítulo com discussões ontológicas e teóricas a respeito da ACD para que meu leitor compreenda em que visão de mundo minha tese se ancora. A seguir tratarei das reflexões epistemológicas, ou seja, de que maneira cri ser possível gerar conhecimento a partir da ACD e, por fim, apresento meus métodos de geração e coleta de dados, os quais defini respeitando meu objetivo de pesquisa e, sobretudo, sem ferir minha perspectiva ontológica e epistemológica.

## 2.1 PERSPECTIVA ONTOLÓGICA EM ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO

A ontologia diz respeito ao modo como se entende a natureza do mundo social, ou seja, os componentes que compõem essa realidade. Embora a essência do mundo possa parecer fundamental e evidente, há perspectivas ontológicas diferentes. Assim, a adoção de uma perspectiva ontológica clara do mundo social é uma etapa fundamental no planejamento de uma pesquisa.

A perspectiva de ACD que utilizo na minha tese adota uma versão ontológica baseada no Realismo Crítico, conforme assume claramente Fairclough (2003) ao afirmar que

a perspectiva social que me baseio é a realista, baseada numa ontologia realista: tanto eventos sociais concretos como estruturas abstratas, bem como as menos abstratas ‘práticas sociais’[...] são parte da realidade. Podemos fazer uma distinção entre o ‘potencial’ e o ‘realizado’ – o que é possível devido à natureza (constrangimentos e possibilidades) de estruturas sociais e práticas, e o que acontece de fato. Ambos precisam ser distinguidos do ‘empírico’, o que sabemos sobre a realidade. [...] a realidade (o potencial, o realizado) não pode ser reduzida a nosso conhecimento sobre ela, que é contingente, mutável e parcial.

Embora não seja minha intenção esgotar o debate sobre Realismo Crítico trago alguns aspectos teóricos que julgo relevantes

para as discussões que proponho na minha tese e por ser uma visão de mundo tão cara a analistas crítica(os) do discurso.

Para o Realismo Crítico (RC) o mundo real é um sistema aberto, mutável, e constituído por diferentes estratos (físico, biológico, social, semiótico etc.) e domínios (potencial, realizado e empírico) (SAYER, 2000). O princípio de que há um mundo real, incluindo o mundo social, que existe independentemente de nós e de nosso conhecimento sobre ele, é fundamental para a abordagem da ACD. Com base neste princípio, a vertente inglesa de análise de discurso concebe a linguagem, ou semiose, como um dos estratos da realidade, que, com seus mecanismos gerativos e poderes causais particulares, internaliza traços de outros estratos, assim como tem efeitos sobre eles.

O Realismo Crítico assume uma ontologia estratificada, ou seja, diferentemente dos positivistas que reduzem a realidade a um só domínio (empírico) na perspectiva da RC a realidade é constituída por três domínios ontológicos: o potencial, o realizado, e o empírico<sup>3</sup>.

O potencial diz respeito “ao que quer que exista, seja natural ou social, independentemente de ser um objeto empírico para nós e de termos uma compreensão adequada de sua natureza” (SAYER, 2000, p. 11). É o *locus* de forças que podem vir a propiciar ou restringir os eventos. Assim, embora o potencial seja a dimensão onde as causas se originam, é na dimensão do realizado que as tendências se encontram para determinar produzir um resultado. Com isso, o realizado, corresponde ao modo contingente como os objetos (físicos ou sociais) são configurados em um contexto, de modo que esta dimensão inclui não apenas as experiências, mas também eventos que podem ou não ser observados (por não existir ninguém para observá-los, por não poderem ser percebidos pelos instrumentos de observação disponíveis, etc.). Assim, o resultado da combinação de tendências se revela no domínio do realizado, mas suas causas devem ser buscadas na dimensão do potencial. Por fim, o estrato empírico refere-se ao domínio da

---

<sup>3</sup> Bhaskar (1998) utiliza os termos *real*, *actual* e *empirical* para se referir aos três estratos da realidade. Quanto ao nível do que Bhaskar designa *real*, Fairclough (2003) utiliza a nomenclatura “potencial”. Quanto ao nível do *actual*, apesar de haver traduções como “atual”, (RESENDE, 2009a) considera “essa tradução equivocada porque “atual” em português não carrega o mesmo significado de *actual* em inglês, que se refere ao que “se atualiza” de fato em um dado evento. Por isso preferi a tradução por “realizado”.

experiência, ligada à percepção sensorial dos fenômenos, ou seja, aquilo que observamos/experimentamos sobre os objetos físicos ou sociais. Logo, o empírico é o que se sabe da realidade (potencial e realizado), mas não esgota a possibilidade do que tenha acontecido ou poderia ter acontecido (FAIRCLOUGH, 2003). Assim, *o que é* não é apenas *o que sabemos* e *o que sabemos* não é tudo *o que é*.

Em síntese, na ontologia da estratificação da realidade o potencial é o domínio dos poderes causais, o realizado é o domínio dos eventos em que se acionam esses poderes e o empírico, por sua vez, é o que se percebe da ativação desses poderes no nível dos eventos experienciados (RAMALHO e RESENDE, 2011).

Inspirado na ontologia estratificada do RC, Fairclough (2003) aproxima os domínios do potencial, realizado e empírico às três dimensões do estrato social: estrutura social, prática social e evento social e sustenta que a linguagem é um elemento presente em todos os níveis do social. No nível da estrutura, a linguagem se manifesta como sistema semiótico; no nível das práticas sociais, a linguagem se expressa como ordem de discurso; e no nível dos eventos, a linguagem se apresenta como texto, o material empírico de eventos que ocorrem em práticas sociais mais amplas (RAMALHO, 2006). Dessa forma, a exemplo do RC que sustenta que embora as estruturas sociais não possam ser diretamente observáveis elas podem ser conhecidas por seus efeitos em eventos sociais, Fairclough (2003) recontextualiza a noção de efeitos causais para ACD e propõe que os textos também têm efeitos causais. Segundo o autor

textos como elementos de eventos sociais têm efeitos causais – ou seja, acarretam mudanças. Em primeiro lugar textos podem acarretar mudanças em nosso conhecimento (aprendemos coisas por meio deles), em nossas crenças, atitudes, valores e assim por diante. Eles também têm efeitos causais de longo prazo – acredita-se, por exemplo, que a exposição prolongada a textos publicitários contribui na formação das identidades das pessoas como ‘consumidoras’. Textos também têm poder de iniciar guerras, contribuir com mudanças na educação, nas relações industriais etc. Seus efeitos podem incluir, então, mudanças no mundo material. Em suma, textos tem efeitos causais sobre as pessoas (crenças, atitudes), as ações, as

relações sociais e o mundo material. Esses efeitos são mediados pela construção de significado.

É necessário, contudo, tornar clara essa casualidade. Não se trata de uma simples causalidade mecânica – não podemos, por exemplo, sugerir que traços particulares de textos acarretam mudanças particulares no conhecimento ou comportamento das pessoas, ou efeitos sociais ou políticos particulares. A causalidade não implica regularidade: pode não haver um padrão regular causa-efeito associado a um tipo particular de texto ou traços particulares em textos, mas isso não significa que não haja efeitos causais (FAIRCLOUGH, 2003, p. 8).

Apesar de os textos serem o principal material empírico para a ACD, somente a análise textual não é suficiente para captar conexões entre linguagem e sociedade e contribuir para transformação social. Retomando o pensamento do próprio Fairclough (2003, p.14) “a realidade não pode ser reduzida ao nosso conhecimento sobre a realidade, a qual é contingente, inconstante e parcial. Isso se aplica também aos textos: não devemos assumir que a realidade dos textos se esgota pelo nosso conhecimento sobre o texto”. Isto porque, a análise textual é inevitavelmente seletiva, ou seja, optamos pesquisar sobre algumas questões entre tantas outras possíveis. Além disso, análises discursivas críticas baseadas apenas em dados documentais não conseguem realizar epistemologicamente todo o potencial da perspectiva ontológica adotada pela ACD sendo fundamental estabelecer relações teóricas interdisciplinares e adotar alternativas metodológicas para geração dos dados coerentes com a ACD (FAIRCLOUGH, 2003; RESENDE, 2009).

Além da distinção entre os três níveis da realidade, o Realismo Crítico pressupõe que a realidade é mutável, ou seja, a conjunção de certas condições em um dado contexto dá origem a novos processos, imprimindo uma concepção de transformação da atividade social. Esse princípio da mutabilidade social deu origem ao Modelo Transformacional da Atividade Social elaborado por Bhaskar (1998) o qual garante que, apesar das restrições e constrangimentos que as atividades sofrem pelas estruturas, a restrição é sempre parcial e,



portanto, sempre há possibilidades para a mudança social, conforme discutirei na seção seguinte.

## 2.2 MODELO TRANSFORMACIONAL DA SOCIEDADE

A perspectiva transformacional da relação entre estrutura e ação social é fundamental para uma ciência crítica, que tem como objetivo explorar questões problemáticas da vida social, como, por exemplo, a expansão da lógica econômica a diversas esferas da vida humana, ou colonização do mundo da vida, como denomina Habermas (1999).

Em ACD o princípio da mudança social está fundamentado na ontologia do Modelo Transformacional da Sociedade, proposto por Bhaskar. Na concepção do autor

as pessoas não criam a sociedade. Pois, a sociedade sempre pré-existe às pessoas e é uma condição necessária para a atividade delas. Em vez disso, a sociedade deve ser considerada como um conjunto de estruturas, práticas e convenções que os indivíduos reproduzem ou transformam, mas que não existiria sem a ação dos indivíduos. A sociedade não existe independentemente da atividade humana (o erro da reificação). Mas, ela não é o produto da ação humana (o erro do voluntarismo). [...] É importante enfatizar que a reprodução e a transformação da sociedade, embora normalmente ocorra inconscientemente, é ainda assim uma realização habilidosa de sujeitos ativos, não uma consequência mecânica de condições antecedentes (BHASKAR, 1998, p.216)

Nessa ontologia, as estruturas são condição mas também resultado da ação e, dessa forma, passíveis de mudança. Entretanto, é fundamental perceber que neste Modelo a relação entre estrutura e ação não é dialética, o que pressuporia dois momentos de um mesmo processo, mas sim transformacional. Isto significa dizer que não há simultaneidade e sim uma relação assimétrica entre estrutura e ação, ou seja, as estruturas são pré-existentes a ação, mas existem apenas em razão da agência. Há, portanto, uma relação temporal: a estrutura social atual foi conformada pela ação de atores sociais anteriores.

Essa relação assimétrica entre estruturas sociais e agência humana implica na necessidade de entidades intermediárias que atuem como ponto de conexão: as práticas sociais. Este ponto de contato

deve ser durável e ocupado por indivíduos. Está claro que o sistema de mediação que precisamos é aquela das posições (lugares, funções, tarefas, deveres, direitos, etc.) ocupadas (preenchidas, assumidas, desempenhadas, etc.) por indivíduos, e aquele das práticas em que, em virtude de ocuparem essas posições se engajam. Chamarei esse sistema de posição-prática (BHASKAR, 1998, p.221)

A ideia de prática social, como uma dimensão ontológica do realismo crítico e fundamental na ACD, permite que não se perca de vista as estruturas sociais nem a agência humana e evidencia que, embora os atores sociais não usufruam de total liberdade, já que há restrições impostas pela estrutura social, gozam de relativa liberdade na rearticulação das práticas sociais o que torna as restrições sempre parciais e temporárias, sendo a transformação, portanto, sempre possível.

Com base nessa ontologia, para a ACD nenhuma forma de poder é estável, ou seja, relações assimétricas de poder são sempre passíveis de mudança. Por isso, para conservar o poder, as práticas sociais que sustentam tal condição precisam constantemente reafirmar suas posições hegemônicas, preferencialmente através do consenso. Neste aspecto, o conceito de hegemonia de Gramsci fornece uma importante consistência teórica à concepção de Fairclough. Na interpretação do autor

Hegemonia é relação de dominação baseada no consentimento em vez de coerção, envolvendo a naturalização de práticas e suas relações sociais assim como relações entre as práticas, como questões de senso comum – portanto, o conceito de hegemonia enfatiza a importância da ideologia para alcançar e manter relações de dominação (Forgacs 1988; Thompson 1984; Fairclough 1992a; Larrain 1994) (...) a hegemonia é vista em termos da permanência relativa de articulações de elementos sociais. Essa conceitualização também enfatiza a possibilidade inerente de desarticulação

e rearticulação (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999, p. 24).

Sendo o discurso um dos momentos da prática social, conforme discutirei adiante, a luta hegemônica pode ser percebida como disputa pela criação/sustentação de um *status* universal para determinadas representações particulares (do mundo material, mental e social) (FAIRCLOUGH, 2003). Considerando que o poder depende da conquista do consenso, o discurso figura como elemento essencial para sustentação de relações hegemônicas em um dado contexto histórico. O conceito aberto de hegemonia, recontextualizado de Gramsci, reforça o papel do discurso no estabelecimento e na manutenção de relações de dominação, uma vez que a naturalização de representações particulares é fundamental para a permanência de articulações baseadas no poder. Naturalizadas, práticas hegemônicas não são facilmente perceptíveis, pois elas projetam uma maneira habitual de organização do mundo (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999). Conforme assinalam Rear e Jones (2013) quando discursos tornam-se hegemônicos, a prática social que sustentam pode parecer tão natural que os membros da sociedade não percebem que elas são um resultado de práticas hegemônicas políticas. Assim, quando os discursos alcançam o nível de “senso comum”, suas origens e contingências intrínsecas tendem a ser esquecidas.

Para assegurar domínio e poder, os envolvidos nos processos de construção dos textos recorrem a formas de ideologia para dar suporte a formas de poder. A Teoria de Ideologia proposta por Thompson (2002) é um quadro teórico valioso para ACD (quadro 1). Para Thompson (2002), a ideologia é um instrumento semiótico de lutas de poder representando uma das formas de se assegurar temporariamente a hegemonia pela disseminação de uma representação particular de mundo como se fosse a única possível e legítima. Sentidos ideológicos são aqueles que servem necessariamente, em situações particulares, “para estabelecer e sustentar relações de dominação” (THOMPSON, 2002, p. 77). Portanto, a conscientização da ideologia dos discursos mantidos na sociedade é o primeiro passo para que haja intervenção em tais discursos e, desta forma, promover a diminuição de relações de poder entre indivíduos ou grupos nos quais se privilegia uns em detrimento de outros.

Quadro 1: Modos de operação da ideologia

Modos gerais de operação da ideologia	<b>Estratégias típicas de construção simbólica</b>
Legitimação (representações de dominação são representadas como legítimas)	<p>Racionalização (uma cadeia de raciocínio procura justificar um conjunto de relações)</p> <p>Universalização (interesses específicos são apresentados como interesses gerais)</p> <p>Narrativização (exigências de legitimação inseridas em histórias do passado que legitimam o presente)</p>
Dissimulação (relações de dominação são ocultadas, negadas ou obscurecidas)	<p>Deslocamento (deslocamento contextual de termos e expressões)</p> <p>Eufemização (valoração positiva de instituições, ações ou relações)</p> <p>Tropo (sinédoque, metonímia, metáfora)</p>
Unificação (construção simbólica de identidade coletiva)	<p>Estandardização (um referencial padrão proposto como fundamento partilhado)</p> <p>Simbolização da unidade (construção de símbolos de unidade e identificação coletiva)</p>
Fragmentação (segmentação de indivíduos e grupos que possam representar ameaça ao grupo dominante)	<p>Diferenciação (ênfase em características que desunem e impedem a constituição de desafio efetivo)</p> <p>Expurgo do outro (construção simbólica de um inimigo)</p>

Reificação (retratação de uma situação transitória como permanente e natural)	<p>Naturalização (criação social e histórica tratada como acontecimento natural)</p> <p>Eternalização (fenômenos sócio-históricos apresentados como permanentes)</p> <p>Nominalização/Passivização (concentração da atenção em certos temas em prejuízo de outros, com apagamento de atores e ações)</p>
---	--

Fonte: Thompson (2002)

As ideologias estão implícitas nas práticas dos sujeitos, estruturando-os, de modo a dar-lhes um caráter estranhamente multifacetado e uma visão de senso comum, depositária de efeitos diversos de ideologias passadas, mas capaz de estabelecer metas para as lutas presentes (MAGALHÃES, 2001). É interessante a observação de Fairclough (2001a) que, diferentemente daquilo que podemos imaginar, não é somente em nível de política nacional ou capital global que se sustentam os discursos de luta hegemônica mas, principalmente, em instituições particulares como família e escolas, por exemplo nas relações professor e aluno, mulheres e homens.

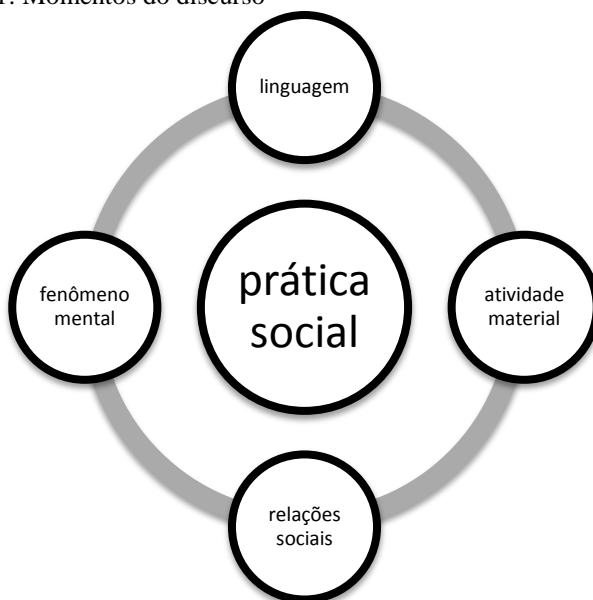
É a proposta central da ACD expor as ideologias subjacentes ao discurso a fim de conscientizar as pessoas de que nem tudo que é senso comum é natural, mas sim naturalizado por tradições e convenções sociais que, normalmente, perpetuam relações assimétricas de poder. Dessa forma, quando as práticas discursivas são percebidas como construções sociais podem ser questionadas e perder sua força de sustentar práticas sociais centradas na desigualdade (FAIRCLOUGH, 2001, 2001a). “Nesse sentido, é importante evitar uma imagem da mudança discursiva como um processo unilinear, de cima para baixo: há luta na estruturação de textos e ordens de discurso, e as pessoas podem resistir às mudanças que vêm de cima delas ou se apropriar, como também simplesmente as seguir” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 28).

## 2.3 PRÁTICA SOCIAL E DISCURSO

Nas Ciências Sociais há um claro reconhecimento do papel que a linguagem exerce nas práticas sociais contemporâneas. Porém, embora contribuam para a discussão do papel social do discurso, sua fronteira mantem-se no plano teórico já que não oferecem recursos metodológicos para explorar a questão. A ACD buscou superar essa lacuna e operacionalizou o estudo do discurso. Neste movimento, recorreu a teorias da linguagem e teorias críticas sociais para elaborar sua proposta e fornecer um complexo modelo teórico onde a noção de práticas sociais é elementar.

O conceito de práticas sociais, que é aprimorado na proposta de Chouliaraki e Fairclough (1999), é trazido do materialismo histórico-geográfico de David Harvey (FAIRCLOUGH, 2003). Para Harvey (2003) o discurso é apenas um momento do social como também o são relações sociais; poder; práticas materiais; crenças, valores, desejos; instituições e rituais. Chouliaraki e Fairclough (1999), baseados nos momentos identificados por Harvey (2003), propõem que a prática social é composta de discurso (ou semiose), atividade material, relações sociais (relações de poder e luta hegemônica pelo estabelecimento, manutenção e transformação dessas relações) e fenômeno mental (crenças, valores, ideologia), conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1: Momentos do discurso



Fonte: Ramalho e Resende (2011)

Na ACD, portanto, parte-se do pressuposto de que a semiose (manifestações linguísticas verbais e não verbais) é um elemento inerente a todos os processos sociais. De acordo com Fairclough (2003) a vida social é uma rede interconectada de diferentes práticas sociais (econômicas, políticas, culturais, familiares etc.). Toda prática (ensino nas salas de aula, notícias na TV, refeições em família, consultas médicas etc.) é resultado de uma articulação dos diferentes elementos sociais em uma configuração relativamente estável.

Retomando o pressuposto ontológico no qual se baseia a ACD, o Realismo Crítico (ver seção anterior), as práticas sociais são, assim, um ponto de conexão entre as estruturas mais abstratas e os eventos concretos, ou, em outras palavras, um ponto de conexão entre a sociedade e as pessoas vivendo suas vidas. Conforme Fairclough (2003) a relação entre o que é estruturalmente possível e o que acontece de fato é uma relação complexa. Os eventos não são efeitos diretos das estruturas, a relação entre eles é mediada por “entidades organizacionais intermediárias”: as práticas sociais. Assim, as práticas podem ser

pensadas como formas de controlar a seleção e/ou exclusão de certas possibilidades estruturais e retenção dessas seleções ao longo do tempo em áreas particulares da vida.

Nessa ontologia, o discurso (ou semiose) é um momento irremediável da prática social que se relaciona dialeticamente com os demais elementos sociais (fenômeno mental, atividade material e relações sociais), isto é, embora mantenham uma relação de interiorização os elementos não se reduzem um ao outro. Contudo, qualquer alteração na configuração interna dos elementos causa uma alteração na configuração da prática. As práticas sociais são, então, “maneiras habituais, em tempos e espaços particulares, pelas quais pessoas aplicam recursos – materiais ou simbólicos – para agirem juntas no mundo” (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999, p. 21).

Como um elemento das práticas sociais, o discurso recebe uma definição particular, porém não é a única dentro da teoria. O termo discurso, elementar nesta abordagem, é adotado na ACD com diferentes sentidos ou conforme menciona Fairclough (2001) o termo discurso guarda certa ambivalência. Como um substantivo mais abstrato, significa linguagem (e outros tipos de semiose) como um elemento da vida social. Neste caso, a expressão discurso está relacionada à ideia de linguagem em uso (*parole*) configurando, portanto, um dos elementos constituintes da prática social (nível intermediário entre eventos e estruturas sociais).

Já como substantivo mais concreto, discurso significa modos particulares de representação da realidade (FAIRCLOUGH, 2003), ligado ao significado representacional de textos, conforme discutirei adiante. Neste caso, nos referimos, por exemplo, a discursos políticos, discurso neoliberal, discurso do terceiro setor, discursos sobre avaliação de desempenho, etc. Discursos, no sentido mais concreto, são elementos que constituem, ao lado de gêneros e estilos, o momento discursivo de práticas sociais, na configuração de ordens do discurso (ver figura 2). A ordem do discurso, nas palavras de Fairclough

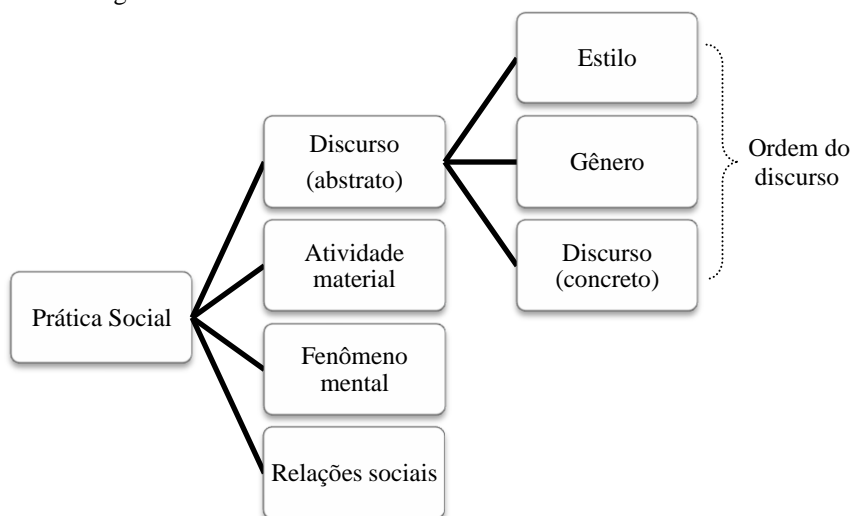
é uma combinação ou configuração particular de gêneros, discursos e estilos que constitui o aspecto discursivo de uma rede de práticas sociais. Como tal, ordens do discurso têm relativa estabilidade e durabilidade – embora elas possam, é claro, mudar. [...] Podemos ver ordens do discurso, em termos gerais, como a estruturação social da



variação linguística ou diferença – há sempre muitas diferentes possibilidades na linguagem, mas a escolha entre elas é socialmente estruturada (FAIRCLOUGH, 2003, p. 220)

Desse modo, a ordem do discurso se refere à faceta discursiva da prática social resultantes de um arranjo particular e relativamente estável de discursos, gêneros e estilos. Contudo, as ordens do discurso também devem ser pensadas em termos sociais, ou seja, são resultado do controle e organização social da variação linguística. Isto quer dizer que sempre há diversas possibilidades linguísticas e uma escolha em particular dentre todas as opções é socialmente estruturada.

Figura 2: Ordem do discurso



Fonte: Ramalho e Resende (2011)

A premissa adotada pela ACD de que o discurso, ao lado de outros elementos, constitui a prática social tem algumas implicações. Primeiro, isto significa assumir que a linguagem não é uma atividade puramente individual, mas que os indivíduos realizam ações por meio da linguagem, ou seja, através da linguagem as pessoas agem sobre o mundo, e sobre as outras pessoas. Segundo, que existe uma relação bidirecional entre discurso e estrutura social, ou seja, os discursos são

influenciados e influenciam as estruturas sociais, o que faz com que alguns discursos sejam aceitos em determinados contextos e rejeitados em outros. Por fim, os recursos sócio-cognitivos dos indivíduos que elaboram e consomem os textos são aspectos relevantes para ACD pois não são apenas os recursos cognitivos dos indivíduos que atuam na elaboração ou apreensão de textos, mas, sobretudo os sócio-cognitivos. Isto é, os textos são perpassados por aspectos ideológicos já que, para ACD, “os discursos moldam a maneira como os indivíduos usam seus recursos cognitivos e os textos significam aquilo que os discursos ‘permitem’ que signifiquem” (MEURER, 2005, p. 89). Isto não quer dizer que os indivíduos são sempre sujeitos pelo discurso, pelo contrário, para Fairclough, através dos textos (agência humana) os indivíduos têm a possibilidade de influenciar a sociedade (estrutura). Segundo Bhaskar (1998, p.215) a “*sociedade é tanto a condição sempre presente (causa material) e o resultado continuamente reproduzido da agência humana. E práxis é tanto produção consciente, e reprodução (normalmente inconsciente) das condições de produção, que configuram a sociedade*”.

Isso significa que as estruturas sociais são também resultado da ação social e, portanto, são também possíveis objetos de transformação. Essa possibilidade de transformação social evidencia o poder constitutivo do discurso, ou seja, através do discurso se constroem realidades sociais as quais tendem a se naturalizar socialmente e à ACD cabe a tarefa de revelar essas realidades naturalizadas e questionar como os textos contribuem para privilegiar determinados grupos em detrimento de outros. “Essa análise pode revelar formas institucionalizadas de ver ou avaliar o mundo (ideologias) e estratégias de preservação de poderes (hegemonias) de grupos dominantes no contexto contemporâneo” proporcionando à ACD um caráter crítico e emancipatório (MEURER, 2005, p. 91).

A dimensão crítica da ACD situa-se exatamente na “preocupação explícita com o exercício do poder nas relações sociais” (MAGALHÃES, 2005, p. 6). Por meio da investigação das relações entre discurso e prática social, busca-se desnaturalizar crenças que servem de suporte às estruturas de dominação. A ACD foca, portanto, as maneiras pelas quais os discursos criam, confirmam, legitimam, reproduzem ou desafiam relações de poder e dominação na sociedade.

Para Van Dijk (2010, p.357, *tradução livre*), os elementos de poder e de dominação surgem de várias maneiras, tais como:

1. A menos que sejam inconsistentes com suas crenças e experiências pessoais, os receptores tendem a aceitar crenças, conhecimento e opiniões através do discurso proferido por fontes percebidas como autorizadas, confiáveis ou críveis, tais como acadêmicos, peritos, profissionais ou pela “mídia confiável”;

2. Em algumas ocasiões os participantes são obrigados a serem receptores do discurso, tais como em situações de aprendizagem e de trabalho.

3. Em muitas situações não existem outros discursos públicos ou na mídia que podem fornecer informação através das quais crenças alternativas possam ser geradas.

4. Receptores podem não ter o conhecimento ou as crenças necessárias para desafiar os discursos ou as informações aos quais estão expostos.

Além desses aspectos, a segmentação social também passa pela questão da capacidade/incapacidade dos sujeitos em *operar* diferentes recursos linguísticos, ou seja, sendo a linguagem um meio pelo qual os indivíduos engajam-se em práticas sociais, as quais estão sempre vinculadas a ordens de discurso específicas, o repertório do falante o inclui/exclui de práticas sociais específicas. Sobre isto, Blommaert (2005, p. 58) comenta que

Falantes são/não são capazes de falar uma variedade de línguas, são/não são capazes de escrever e ler, e eles conseguem/não conseguem mobilizar recursos específicos na performance de ações específicas na sociedade. E todas essas diferenças – diferentes graus de proficiência variando de ‘completa incapacidade’ a ‘maestria total’ no uso de códigos, variações linguísticas e estilo – são socialmente condicionadas. Recursos são hierarquizados [...] e o acesso a alguns direitos e benefícios na sociedade são restringidos pelo acesso formas de comunicação específica

O campo sobre o qual discuto nesta tese, qual seja das organizações sem fins lucrativos, é bastante ilustrativo deste processo. Atores de organizações sem fins lucrativos são constantemente confrontados por práticas sociais diversas, como, por exemplo,

*procedimento administrativo de fonte de financiamento*. Esta prática social, especificamente, implica que, para se engajarem a ela, os atores sociais devem ter acesso a gêneros discursivos específicos – como, por exemplo, projeto para captação de recurso, relatório de atividades, prestação de contas – e a uma variedade de linguagem – como, por exemplo, escrita, eletrônica e oral. Portanto, a habilidade ou a não habilidade em relação a estas linguagens e gêneros discursivos *produz* organizações *incluídas* e *excluídas*, ou seja, o acesso ou não acesso a fundos de financiamento. Contudo, uma questão importante oculta nesse processo é que as organizações sem fins lucrativos *excluídas*, assim o são por conta da sua não *familiaridade* ou pactuação com a ideologia subjacente à prática social aqui exemplificada, os procedimentos de financiamento. Entretanto, para se tornarem participantes desta prática social os atores sociais tendem a absorver o discurso dominante, já que ele se apresenta como a forma correta de se proceder e tende a tornar-se o padrão, para então naturalizar-se. Sobre isto, Fairclough (2001, 2003) comenta que a exposição contínua a um determinado discurso é um dos mecanismos pelo qual os sujeitos tendem a ser por ele incorporados.

Fairclough (2003) sinaliza que o processo de “mudar o sujeito” pode ser pensado em termos de inculcar novos discursos, ou seja, fazer com que as pessoas incorporem discursos, posicionando-se dentro deles, agindo, pensando, falando e se vendo nos termos dos novos discursos. Inculcar é um processo complexo sendo o uso retórico seu primeiro estágio: as pessoas podem aprender novos discursos e usá-los com propósitos específicos, sem deixar de manter distância consciente em relação a eles. Um dos mistérios da dialética do discurso é o processo pelo qual o que começou como uso retórico consciente é internalizado, ou seja, de que maneira as pessoas se tornam inconscientemente posicionadas no interior de um discurso.

Na ACD parte-se do princípio que, de forma geral, os indivíduos não têm consciência do papel que o discurso exerce no controle e modelagem da vida social. Sendo assim, a análise do discurso com orientação crítica se presta a revelar questões ideológicas sustentadas pelos discursos, porém não conscientes para as pessoas em suas práticas sociais. Dessa maneira, a tarefa da ACD “implica mostrar conexões e causas que estão ocultas” e lutar pela emancipação (FAIRCLOUGH, 2001, p.28). Neste sentido, o caráter emancipatório da

ACD fundamenta-se em sua proposta central de revelar o conteúdo ideológico de determinado discurso. Ao se evidenciar conexões e causas ocultadas na e pela linguagem abre-se espaço para intervenção, ou seja, proporciona-se aos indivíduos em desvantagem recursos para mudança.

## 2.4 ANÁLISE DISCURSIVA TEXTUALMENTE ORIENTADA

A ACD é um método propriamente útil para as pesquisas em ciências sociais. No entanto, transitar com naturalidade nos termos da linguística é um desafio para aqueles que se originam destas ciências. Na minha trajetória, especificamente, busquei suporte teórico na linguística para me apropriar com mais segurança da TSD, já que sua origem é neste campo do conhecimento. Este processo foi valioso pois, embora não tenha sido exaustivo quanto aos diversos recursos linguísticos possíveis, me ofereceram relativa segurança na apropriação da Teoria. Esta incursão interdisciplinar foi fundamental, sobretudo, para ampliar o repertório para etapa de análise textual já que Fairclough (2001, 2003) é enfático ao sinalizar que, apesar da ACD não se restringir apenas a análise textual, o texto é um momento essencial no método, o que a caracteriza como uma forma de Análise do Discurso Textualmente Orientada (ADTO). Para Halliday (2004), uma análise do discurso não resguardada por evidências textuais é apenas uma opinião, ou seja, o texto é a evidência empírica da análise que confere rigor e cientificidade as argumentações da/o analista/o.

O termo **texto**, em ACD, é o produto escrito ou falado do processo de produção textual. Textos escritos e impressos tais como uma lista de compras e artigos de jornais são textos, mas também o são a transcrição de conversas e entrevistas, bem como programas de televisão e *webpages* (FAIRCLOUGH, 2003). Dessa forma, os textos são entendidos como a parte discursiva de eventos sociais, por isso, podem ser tratados como eventos discursivos.

Essa percepção de texto está baseada na abordagem funcionalista da linguística, que percebe a linguagem como um recurso que as pessoas utilizam em suas vidas cotidianas para interagir e se relacionar, representar aspectos do mundo e identificar-se. Ao utilizar a linguagem para interagir as pessoas não estão interessadas em produzir sons, palavras e frases, mas, sobretudo, em criar significados. Portanto, o propósito principal da linguagem é semântico e cada texto é um

registro dos significados que foram produzidos num contexto específico (EGGINS, 1994). Com base nesta perspectiva, podemos dizer que os textos guardam traços: (1) da ação individual e social que lhe deram origem e de que fez parte; (2) da interação articulada por ele; (3) das relações sociais, simétricas ou assimétricas, entre as pessoas envolvidas na interação; e (4) do contexto sócio-histórico em que foi gerado.

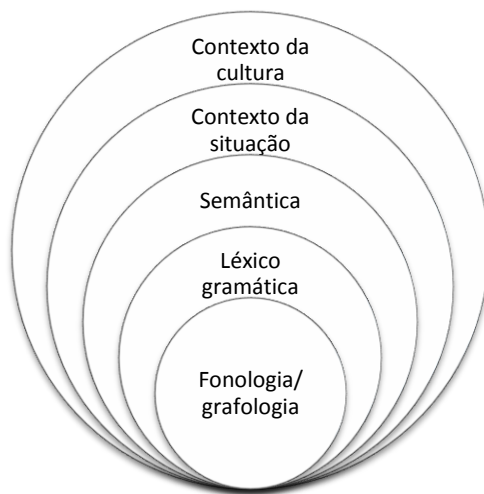
A concepção funcional de texto está fundamentada na Linguística Sistêmica Funcional (LSF) de Michael Halliday, que corresponde à face linguística da versão de ACD de Fairclough. A aproximação de Fairclough e Halliday se sustenta em importantes convergências ontológicas. Segundo Caldas Coulthard (2008), Halliday deu início às interpretações críticas do discurso quando propôs que a linguagem é uma semiótica social inspirando-se nos trabalhos de Firth e Malinowski, para os quais a língua funcionava como um ato social, tal como o pressuposto fundamental de Fairclough. Isso significa entender o texto como um evento aberto, ou seja, ele interage com contexto da situação e da cultura em que está inserido. Esse pressuposto da LSF demonstra como uma teoria linguística pode explicar a relação dialética entre linguagem e sociedade.

A abertura textual confere à linguagem um caráter semiótico<sup>4</sup>, o que faz sentido se entendermos que o processo de fala (ou escrita) envolve a seleção de certas palavras, dentre um conjunto finito de opções, para significar aquilo que desejamos expressar num determinado contexto. Isto quer dizer que a linguagem envolve diferentes níveis, conforme a estratificação da linguagem proposta por Halliday (2004) e ilustrada na figura 3.

---

<sup>4</sup> Conjunto de elementos sgnicos que nos permite criar e interpretar significados.

Figura 3: Estratificação da linguagem segundo a LSF



Fonte: adaptado de Halliday (2004) e Eggins (1994)

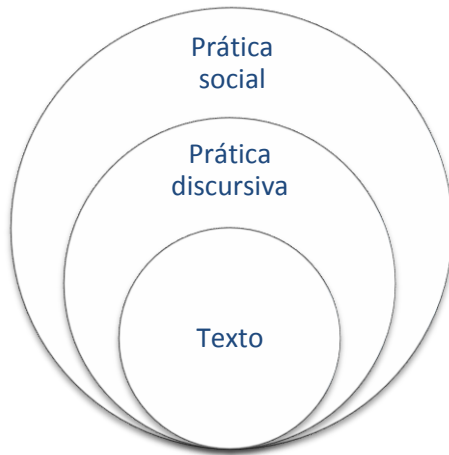
Ao fazermos uso da linguagem todos os estratos retratados na figura 3 são acionados, isto é, quando nos comunicamos escolhemos palavras para expressar aquilo que desejamos em um determinado contexto. Dessa maneira, os elementos de ordem semântica, ou seja, os significados que podemos produzir (nível central), são realizados por meio de elementos lexicogramaticais que, por sua vez, materializam-se em elementos fonológicos e/ou grafológicos (níveis abaixo). Contudo, essas escolhas que ocorrem no nível da lexicogramática e da fonologia/grafologia, dependem do contexto da situação e do contexto da cultura em que um determinado texto ocorre (níveis acima).

O processo semiótico, que, normalmente, ocorre de “maneira não-consciente e automática” (FAIRCLOUGH, 2001, p. 109), é a dimensão concreta de diferentes *usos* (funções) que podemos dar a linguagem. Conceber a linguagem como funcional significa reconhecer que o que é dito tem um propósito e que esse propósito tem uma base social. Esta ideia de multifuncionalidade da linguagem, apesar de ter

sofrido revisões nas obras de Fairclough, manteve-se como uma noção essencial na ACD.

A operacionalização teórica metodológica da ACD sofreu alterações desde o primeiro enquadre desenvolvido por Fairclough em 1992. Nesta primeira versão da ACD, o autor apresentou o *Modelo Tridimensional do Discurso*, no qual distinguiu três dimensões do discurso: texto, prática discursiva e prática social (ver figura 4).

Figura 4: Modelo tridimensional de análise do discurso



Fonte: Fairclough (2001)

Além da valiosa contribuição em operacionalizar metodologicamente o estudo do discurso, este modelo evidenciou a complexidade da ACD e a possibilidade de uma abordagem sociolinguística do discurso, incentivando a ruptura das fronteiras da linguística. Entretanto, ainda que a ideia de discurso tenha recebido primorosa atenção, a noção de prática social se dissolveu nesta proposta, bem como a operacionalização da análise textual não foi suficientemente detalhada. Estas lacunas foram superadas em suas publicações posteriores, como em *Discourse in Late Modernity* (1999), de sua autoria juntamente com Lilie Chouliaraki e em *Analysing Discourse* (2003).



A partir de *Discourse in Late Modernity* (1999), a versão da ACD de Fairclough aprofundou seus laços com a Teoria Social Crítica (especialmente com o Realismo Crítico) e alterou o foco da ACD. Nas obras anteriores, a ACD estava baseada na concepção de discurso como prática social. A partir desta obra, a ênfase deixou de ser o discurso como prática social para, então, entendê-lo como um dos momentos da prática social. Isso significa que o foco da ACD deixou de ser o discurso em si, mas o momento discursivo das práticas sociais (o que significou um deslocamento da centralidade no discurso para a centralidade nas práticas sociais). Novas propostas para análise textual, entretanto, só foram apresentadas em 2003, no livro *Analysing Discourse*.

Em relação às funções da linguagem, na obra de 1992, *Discurso e Mudança Social*, Fairclough reconheceu quatro funções textuais simultâneas: ideacional, identitária, relacional e textual. Na função ideacional, o discurso contribui para a construção de sistemas de conhecimento e crença (ideologias), por meio da representação do mundo ‘como o mundo é’ para o locutor; na função identitária, o discurso contribui para a constituição ativa de auto-identidades e de identidades coletivas; na relacional, o discurso contribui para a constituição de relações sociais. Quanto à função textual, Fairclough (2001, p. 92) menciona que “pode ser utilmente acrescentada a minha lista”. A função textual diz respeito à maneira como as informações são organizadas e relacionadas no texto. Sendo assim, as pessoas fazem escolhas léxico-gramaticais que, por sua vez, são também escolhas sobre o significado (e a construção, manutenção ou subversão) de identidades sociais, relações sociais e conhecimento e crença (FAIRCLOUGH, 2001).

Em *Analysing Discourse* (2003), Fairclough, ainda reconhecendo a multifuncionalidade da LSF, propôs, em lugar das funções da linguagem, três principais tipos de significados presente em todos os textos: acional, representacional e identificacional. A ideia de uma função textual separada é rejeitada pelo autor, sendo esta incorporada dentro do significado acional (quadro 2).

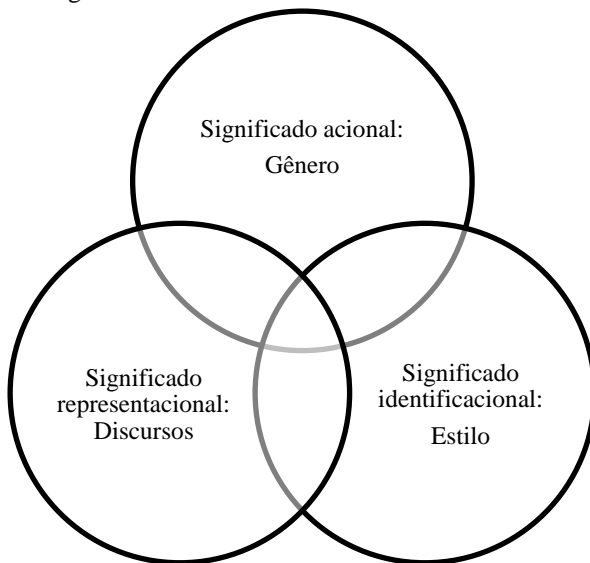
Quadro 2: Macrofunções da linguagem na LSF e ACD

Macrofunções da linguagem (Fairclough – Discurso e Mudança Social)	Macrofunções da linguagem (Fairclough – <i>Analysing Discourse</i> )
Função Ideacional	Significado Representacional
Função Identitária	Significado Identificacional
Função Relacional	Significado Acional
Função Textual	

Fonte: Adaptado de Ramalho e Resende (2011)

Conforme explica Fairclough (2003), todo discurso age, simultaneamente, de três maneiras principais nas práticas sociais: como modo de agir, como modo de representar e como modo de ser. Ao texto associado a cada um desses modos de interação entre discurso e prática social, Fairclough atribui um tipo de significado: acional, representacional e identificacional e articula cada um destes significados do texto aos três elementos das ordens do discurso: gêneros, discursos e estilos. Assim, na ACD, há uma correspondência entre o significado acional e gêneros; significado representacional e discursos; e significado identificacional e estilos (ver figura 5).

Figura 5: Significados textuais



Embora discursos, gêneros e estilos sejam elementos distintos num texto a relação entre eles é dialética. Isso implica que cada qual internaliza traços dos outros mas não se excluem ou reduzem a um.

Um modo de agir e interagir é através da linguagem (oral, escrita, visual), portanto, o discurso figura como parte da ação. Assim, o significado acional focaliza o texto como modo de (inter)ação em eventos sociais, legitimando ou questionando as relações sociais. Quando se analisa um texto em termos de gênero discursivo, o que está em foco é como as pessoas agem e interagem por meio do discurso. O gênero discursivo (entrevista, matéria jornalística, email, carta, etc.) é revelador das posições dos sujeitos na atividade em curso, o que é especialmente valioso para ACD, pois pode indicar relações de poder.

O discurso também age como um elemento na constituição de modos particulares de ser e, deste modo, o significado identificacional refere-se à construção e à negociação de identidades no texto. Este significado é explorado nos textos a partir da categoria estilo. Segundo Fairclough (2003, p. 159) “estilos são o aspecto discursivo de maneiras de ser, identidades. Quem você é, é parcialmente uma questão de como você fala, como você escreve, bem como uma questão de corporificação – como você parece, como você se posiciona, como você se movimenta, e assim por diante”. O significado identificacional não está relacionado apenas à identidade, mas também a identificação do outro e, portanto, relacionado a julgamentos (sujeito moral).

O terceiro tipo de significado de um texto, o representacional, tem especial importância nesta tese, já que me interessa refletir sobre o discurso da avaliação de desempenho de organizações sem fins lucrativos. Desse modo, na seção a seguir apresento os aspectos teóricos sobre representação.

### **2.4.1 Representação**

O significado representacional enfatiza a representação de aspectos do mundo em textos e está relacionado ao conceito de discursos, no sentido mais concreto (ver discussão anterior, seção 2.3). Segundo Fairclough (2003, p.124), discursos são

maneiras de representar aspectos do mundo – os processos, relações e estruturas do mundo material, o ‘mundo mental’ dos pensamentos, sentimentos, crenças, e assim por diante. [...] Diferentes discursos são perspectivas diferentes sobre o mundo, e são associados com diferentes relações que as pessoas têm com o mundo, o que, por sua vez, depende de suas posições no mundo, suas identidades pessoais e sociais, e os relacionamentos pessoais que mantêm com outras pessoas. Os discursos não apenas representam o mundo como ele é (ou como o mundo é visto), eles também são projetivos, imaginários, representando mundos possíveis que são diferentes do mundo realizado, e ligados a projetos de mudança do mundo em direções específicas.

Nesta perspectiva, importa notar que aspectos particulares do mundo podem ser representados de maneiras diversas e envolvem, em algum grau, aspectos ideológicos. Isso significa que diferentes discursos são diferentes perspectivas do mundo que estão associadas a diferentes relações que as pessoas estabelecem com o mundo e que estabelecem com outras pessoas (cooperação, competição, dominação, etc.).

Diferentes discursos não apenas representam o mundo ‘concreto’, mas também projetam possibilidades diferentes da ‘realidade’, ou seja, engajam-se a projetos de mudança de acordo com perspectivas particulares. Portanto, os diferentes discursos podem se relacionar por complementaridade ou competindo em relações de dominação, já que o discurso constitui uma prática social através da qual os indivíduos agem no mundo. Isso confere aos discursos um caráter ambivalente, podem tanto servir de prática ideológica quanto emancipatória.

Em contextos sócio-históricos específicos, alguns discursos apresentam um alto grau de compartilhamento e repetição, podendo gerar muitas representações e participar de diferentes tipos de texto. Assim, a escala de atuação de um discurso quando extrapola do local para o global, é capaz de colonizar diversas práticas na vida social (RAMALHO e RESENDE, 2011). Fairclough (2003) exemplifica esta situação com o discurso neoliberal, que classifica as reestruturações recentes do capitalismo como algo natural, isenta da ação humana. Este

exemplo é precisamente valioso para as discussões da minha tese, pois ajuda a discutir a reificação das organizações (em especial o modelo organização-empresa), bem como é útil para localizar as práticas organizacionais, em especial a avaliação, como recursos ideológicos a serviço da sustentação do discurso gerencialista-capitalista que, entre outras consequências, comodifica as relações sociais.

Na tarefa de identificar e caracterizar discursos, Fairclough (2003) sugere que se observe quais as principais partes do mundo que são representadas no texto, ou seja, os temas principais bem como a partir de que perspectivas, ângulos ou pontos de vista estes temas são representados. Dessa maneira, os discursos podem ser distinguidos pelos modos como são representados e pela forma como são relacionados a outros eventos sociais.

A característica distintiva mais óbvia de um discurso, provavelmente, é o vocabulário já que os modos particulares de representar o mundo decorrem das distintas maneiras pelas quais são lexicalizados. Uma outra forma de analisar discursos inclui considerar as representações como recontextualização, isto é, a apropriação de elementos de uma prática social dentro de outra, colocando os primeiros no âmbito deste último, e transformando-os em formas particulares nos processos (FAIRCLOUGH, 2003).

Embora eu tenha trazido nesta seção algumas considerações sobre o significado representacional e a forma como este significado se vincula a ordem do discurso, em especial ao elemento discurso, os recursos linguísticos para explorá-lo textualmente estão detalhados no capítulo da metodologia.

### CAPÍTULO 3: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

---

*We can, and should, sometimes take fresh looks at old and dust-covered concepts and approaches, for they often underlie a contingent history of further development (Blommaert, 2005, p. 14).*

Avaliação não é precisamente uma prática recente tampouco exclusiva de ambientes organizacionais. A todo o momento avaliamos os elementos do contexto que nos cerca uma vez que avaliar é uma operação mental que constitui o próprio pensamento e, portanto, orienta e reorienta a conduta humana (SILVA, 1992; WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004). Entretanto, ao longo de um século, esta prática que inicialmente caracterizava-se como uma atividade individual, tornou-se uma atividade coletiva, fundando-se como uma prática social. Isso significa a inauguração de um entendimento socialmente partilhado acerca do que seja avaliação, conferindo o status de prática social, que segundo Chouliaraki e Fairclough (1999, p. 21) são “maneiras habituais, em tempos e espaços particulares, pelas quais pessoas aplicam recursos – materiais ou simbólicos – para agirem juntas no mundo”.

Embora se configure como uma prática social, não existe uma definição precisa acerca do conceito. Na literatura muitas definições sobre avaliação são oferecidas (SCRIVEN, 1967; WEISS, 1998; PATON, 2003; WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004), mas mesmo frente a esta diversidade algumas considerações podem feitas buscando se definir um contorno.

Etimologicamente o termo avaliar provém do latim com a expressão *a-valere*, que pode ser traduzida por “atribuir valor a” ou “atribuir qualidade a”. Assim, uma questão que parece essencial sobre o termo é que ele tem a ver com o sujeito que avalia, já que envolve um processo de atribuir, ou não, qualidade a *algo*. Para isso o sujeito precisa ter como base as propriedades dessa realidade avaliada, para então avaliá-la. Portanto, a qualidade desse *algo* não é absoluta, ela depende dos critérios adotados. No entanto, aqui é importante lembrar que Fairclough nos indica que os sujeitos são *moldados* por discursos. Assim, os parâmetros do ato de avaliar não são *livremente* definidos

pelos indivíduos, eles traduziriam as crenças que sustentam o contexto social mais amplo.

Podemos reconhecer, portanto, que no contexto da sociedade ocidental moderna, a prática social da avaliação reflete as crenças que caracterizam a modernidade, como: a centralidade da esfera econômica (POLANYI, 2000); o individualismo (DUMONT, 2000); a racionalização (WEBER, 2008); e a ideologia do progresso (SCHUMPETER, 1984). Dessa maneira, afirma Silva (2012), contemporaneamente a avaliação é o constructo de um sofisticado instrumental de poder a serviço da administração moderna. Assim, práticas sociais como a avaliação contribuem para legitimar a ordem social vigente, na qual a ideologia gerencialista tem um papel central (MEYER, 1994).

O gerencialismo é um movimento que atravessa as esferas econômica, do Estado e da sociedade civil, promovendo uma expansão dos seus princípios a esferas da vida humana não participantes, a princípio, da sua lógica. Assim, o gerencialismo caracteriza-se por ser um sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada, profundamente enraizado na sociedade contemporânea, que contribui para racionalização de todas as esferas da vida humana (CHANLAT, 2000). Esse alargamento do discurso gerencialista tem uma série de implicações, especialmente em espaços não mercantis, pois carrega uma ideologia por vezes conflitante com a natureza desses outros enclaves já que a natureza do *management* é, sobretudo, a supremacia da eficiência. Sobre esta questão, o sociólogo brasileiro Alberto Guerreiro Ramos (1989), argumenta que os parâmetros e valores associados ao enclave econômico reduzem a possibilidade de o indivíduo exercitar habilidades que lhes são inerentes e únicas, como a racionalidade substantiva. Neste sentido, o ordenamento, típico dos espaços gerenciais, contribui para que o indivíduo perca sua identidade pessoal na medida em que é induzido a interiorizar normas e padrões de comportamento exigidos pelos papéis que se espera que desempenhe. Esta situação acarreta importantes consequências quando ocorre em organizações sem fins lucrativos.

Na medida em que as organizações sem fins lucrativos são colonizadas pelo discurso gerencialista, penetra nessas organizações a lógica da eficiência, representada, entre outras formas, pela prática da avaliação organizacional (MAIER e BRANDL, 2008). Portanto, a

prática avaliativa, apesar da sua aparente neutralidade, está vinculada a um discurso ideológico que promove, por exemplo, o que Ramos (1989) denominou de síndrome comportamentalista na medida em que atua reforçando comportamentos desejados pela organização. Desse modo, a avaliação organizacional como emissária do discurso gerencialista promove a domesticidade das organizações sem fins lucrativos, a docilidade em vez do confronto, a alienação em vez da emancipação, a permanência em vez da transformação social.

Neste capítulo, refiz a trajetória histórica da consolidação de um discurso da avaliação buscando esclarecer como se formou o discurso dominante da avaliação, como esse tema é tratado nos estudos organizacionais e, por fim, como ele se relaciona com as organizações sem fins lucrativos. Assim, na primeira seção foi elaborada uma retrospectiva histórica, proporcionando um panorama geral sobre avaliação. Na segunda seção, trato da especificamente da avaliação organizacional e finalizo o capítulo com uma seção sobre a avaliação em organizações sem fins lucrativos.

### 3.1 AVALIAÇÃO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

Retomando a citação de Blommaert (2005, p 14) que utilizei na epígrafe deste capítulo, *“we can, and should, sometimes take fresh looks at old and dust-covered concepts and approaches, for they often underlie a contingent history of further development”*. Assim, nesta seção busquei remontar a história da avaliação buscando entender sua trajetória.

Embora meu objetivo seja discutir sobre a avaliação em organizações, é útil esclarecer que a origem da prática da avaliação tem raízes difusas, conforme a descrição a seguir. Esta prática não é originária de um campo específico, ao contrário, foi concebida incorporando interesses de campos sociais distintos, como educação, organizações produtivas, exército, governo, entre outras esferas. Essas diferentes perspectivas foram se aglutinando em torno de um discurso e, com isso, legitimando uma forma dominante de se compreender a avaliação.

Sobre a constituição histórica do discurso da avaliação é fundamental assinalar que o processo não se deu, evidentemente, de maneira uniforme nos diferentes cenários sociais. A cronologia que



relato reflete de forma mais específica o contexto norte-americano e europeu. O Brasil, especificamente, assimilou mais tardiamente o discurso da avaliação, por volta dos anos 1980 (PINTO, 1986), herdando as discussões estrangeiras e incorporando-as, sem traduzi-las, para nosso contexto. As razões que nos impeliram à cultura da avaliação foram, fundamentalmente, de ordem econômica (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009). O acesso a fundos monetários internacionais expôs o País ao discurso da avaliação, restringindo a possibilidade de desenvolver uma cultura nacional nessa temática. Assim, de certa forma, as raízes que explicam a história da avaliação no Brasil podem ser contadas através da experiência alheia.

Ao longo do período analisado, pude observar que os significados atribuídos à avaliação foram se transformando, entretanto, da origem à atualidade, se percebe uma articulação histórica entre o pragmatismo quantitativo dos processos avaliativos baseados na psicologia comportamental e o positivismo da ciência moderna (CUPOLILLO, 2007).

As primeiras avaliações, similares ao que hoje reconhecemos como tal, têm suas origens no início do século XIX, na Europa, numa esfera marcada por uma dupla herança: o Iluminismo e a Revolução Industrial.

No período do chamado Século das Luzes, a ciência buscava impor-se como fonte da verdade, em contraposição ao pensamento filosófico medieval, no qual a fé exercia uma autoridade sobre a razão. Neste momento, personagens como John Locke, John Stuart Mill e Immanuel Kant influenciaram a sociedade com seus pensamentos críticos e propuseram que, por meio da ciência, era possível alcançar o progresso da sociedade. Criticaram o regime absolutista, defenderam o direito à propriedade privada, à liberdade de expressão e à igualdade civil. Esse pensamento iluminista deu força às revoluções burguesas e ao desenvolvimento tecnológico que culminou na revolução industrial, representando profundas transformações nos modos de produção (DUBOIS, CHAMPAGNE e BILODEAU, 2011). Juntamente com as transformações nos meios de produção, ocorreram profundas remodelações no meio social, como o significativo aumento da população urbana, aumentando a pressão por intervenções para melhoria da qualidade de vida da população e mecanismos para avaliar as medidas implantadas; a criação de um mercado de trabalho que

implicava na capacitação de mão de obra e consequentemente na necessidade de se avaliar os indivíduos mais capazes; etc.

Assim, os impulsos iniciais que marcaram a consolidação da avaliação como uma prática social apontam para o início do século XX<sup>5</sup>. Autores como Guba e Lincoln (2003), Saul (1991), Dias Sobrinho (2003) e Dubois, Champange e Bilodeau (2011) reconhecem nos últimos cem anos, pelo menos três fases, ou gerações, da prática da avaliação. Cada uma dessas fases é marcada por um discurso, no qual é possível reconhecer um significado dominante associado à noção de avaliação, tal como mensuração, descrição e julgamento. Embora possamos observar que o discurso dominante da avaliação tenha sofrido transformações ao longo do tempo, nunca houve um rompimento com a ideologia utilitarista (MAIER e BRANDL, 2008), conforme o relato a seguir.

O período que alguns autores compreendem como a primeira fase da avaliação foi marcado pelo domínio do discurso da mensuração. Entre o fim do século XIX e início do século XX, as tentativas de se aferir os atributos de estudantes foi um dos impulsos pioneiros da avaliação (GUBA e LINCOLN, 2003), sendo constituída, basicamente, em testes de verificação, mensuração e quantificação da aprendizagem dos estudantes buscando identificar diferenças individuais de desempenho. É nesta época que se origina o teste de quociente de inteligência, como resultado de demandas por uma sectarização nos ambientes escolares entre crianças normais daquelas com retardo mental. Assim, narram Guba e Lincoln (2003, p.95), “pelos idos de 1912 tornar-se-ia lugar comum dividir a idade mental, alcançada no teste, pela idade cronológica do sujeito, para determinar seu quociente de inteligência”.

Evidências do campo da psicologia, que teve importante participação na elaboração dos testes mencionados acima, indicam que a área contribuiu na legitimação da avaliação como medição. Na

---

<sup>5</sup> Explorando a avaliação no campo da educação, considerado o pioneiro no tema, (EBEL, 1993) indica que pelo menos até a Idade Média não havia nenhum registro histórico, em nenhuma instituição educativa, que apresentasse alguma prática similar àquela que hoje conhecemos como avaliação. O que nos sugere que, naquele período, o discurso da avaliação não significava um aspecto facilitador ou mesmo necessário à aquisição do conhecimento.

Inglaterra, sob influência da teoria da evolução de Charles Darwin, os conceitos de seleção, variação e adaptação redefiniram o conceito de atividade mental. Assim, questões relativas a aptidões inatas, a caracteres hereditários, e a diferenças individuais passaram a ser discutidas em bases mais sólidas. Essas questões foram levadas adiante por Francis Galton, que em 1884 instalou em Londres um laboratório para medidas antropométricas, com o objetivo de medir, de várias maneiras, as faculdades mentais (GOMES, 2004) .

Na área da saúde, mencionam Dubois, Champange e Bilodeau (2011) os problemas epidemiológicos e sanitários que assolavam a população no século XIX, foram decisivos na implantação de medidas de avaliação sanitária. A exemplo disso, os autores citam que em 1801, na Grã- Bretanha foi instituído o registro sistemático dos óbitos e em 1838 o registro sistemático das causas dos óbitos, que teve importante contribuição para o acompanhamento do estado de saúde da população.

Simultaneamente aos esforços de campos específicos, como os mencionados campos da educação, psicologia e saúde, na elaboração de ferramentas de avaliação que permitissem mensurar seus objetos de interesse, fatores do contexto social foram decisivos para a legitimação social da concepção de avaliação como sinônimo de mensuração. O uso dos testes mentais no processo de recrutamento americano para a Primeira Guerra Mundial foi um dos fatores cruciais nesse processo (PINTO, 1986). Outros fatores contextuais, que pareciam apenas indiretamente relacionados, desempenharam um papel determinante no desenvolvimento do que Guba e Lincoln (2003) compreendem como a primeira geração da avaliação.

O primeiro fator contextual foi a legitimação proporcionada pela ascensão das ciências sociais. Inspirados pelo apelo de John Stuart Mill a respeito da necessidade de aplicação de uma abordagem científica ao estudo de fenômenos sociais e pela tese Darwiniana, que defende que pequenas diferenças na estrutura de plantas ou animais podem ter consequências funcionais altamente significativas para as espécies, os cientistas sociais concluíram que pequenas diferenças entre indivíduos poderiam ser a chave para entender importantes padrões de desenvolvimento humano. Diante disto, eclodiram testes psicométricos a fim de mensurar os padrões de comportamento dos indivíduos.

Na virada do século XX, a eficiência dos processos produtivos se transforma em um aspecto crítico já que se experimenta um momento

de expansão industrial. Neste cenário, a emergência da administração científica significou uma importante alternativa na solução desta questão e pode ser reconhecida como um segundo fator contextual que estimulou o processo de legitimação social da avaliação como sinônimo de medição.

Dessa maneira, a publicação, em 1911, de *Princípios de Administração Científica* de Frederic Taylor e a obra *Administração Industrial e Geral* (1916) de Henry Fayol representaram contribuições decisivas para consolidação social de valores como quantificação, padronização, uniformidade e precisão já que a organização do trabalho proposta pela administração científica confia na padronização das operações para melhorar o rendimento dos operários e tornar o sistema de produção mais eficiente. Nesta abordagem, na qual a medida da produtividade é o padrão para determinar a qualidade das estruturas e dos processos organizacionais, os testes, populares neste período, despontavam como o método ideal para se determinar o modo padrão para se executar as atividades produtivas.

A legitimação social da perspectiva taylorista de produção, numa sociedade em plena revolução industrial, outorgou ao progresso um significado essencialmente material se consolidando a eficiência econômica como o caminho para o progresso (SACRISTÁN, 1990) e a racionalização como a forma de alcançá-lo.

Assim, diferentes influências incitaram todos os setores da sociedade a procurar meios para sistematizar suas operações e maximizar a utilidade de suas intervenções. Esse cenário social favoreceu a emergência de um discurso da avaliação como sinônimo de medição, cabendo ao avaliador uma atuação técnica, ou seja, esperava-se que este conhecesse os instrumentos disponíveis, a fim de que qualquer variável escolhida para a investigação pudesse ser medida (GUBA e LINCOLN, 2003). Nesta perspectiva, a avaliação tornou-se uma forma de acessar a realidade por meio de medições quantitativas. O indivíduo era o alvo do processo, não havendo preocupação com questões mais amplas como, por exemplo, a influência das estruturas institucionais.

O discurso da avaliação como instrumento de medição bem como a lógica que sustenta essa versão, apesar de suas inquestionáveis limitações, ainda é adotado. Nos ambientes organizacionais, Tolfo (2000) sinaliza uma visão reducionista do homem como uma busca das

organizações para lidarem com modelos de homem mais simplificados, passíveis de domesticação e controle.

O discurso de avaliação dominante nesta primeira fase não foi superado já que as gerações seguintes se ocuparam de complementar, e não competir com o modelo que se encontrava em uso. Assim, embora possamos perceber transformações na operacionalização da prática pelas gerações posteriores, os pressupostos não se alteraram.

A segunda fase da avaliação, denominada de geração descritiva por Guba e Lincoln (2003), ascende numa relação de complementação à dinâmica anterior. Conforme discuti, a primeira fase da avaliação estava centrada, principalmente, na ideia de mensuração, restringindo-se a gerar informações apenas sobre o desempenho dos indivíduos sem compará-los a objetivos pré-definidos.

Conforme relata Sacristán (1990), esse novo significado de avaliação, agora voltado para objetivos, se delineou nos Estados Unidos no início do século XX num momento histórico em que o modelo industrial taylorista se firmou como o modelo padrão de organização e desenvolvimento social. Assim, o princípio da eficiência que num primeiro momento propiciou a legitimação social da lógica da mensuração, também contribuiu para evidenciar que era insuficiente apenas verificar o desempenho dos indivíduos sendo necessário, sobretudo, confrontá-los a objetivos almejados.

Neste cenário, as escolas, em especial os currículos escolares, como “indústria” de futuros profissionais, passaram a ser questionados quanto à sua capacidade de “produzir” mão de obra eficaz para o mercado de trabalho. Assim, em 1933, um estudo conduzido por Ralph Tyler que buscava compreender se os currículos de escolas americanas atendiam às intenções no país quanto à formação de seus futuros profissionais, teve um importante papel no desencadeamento de um novo foco para a avaliação (SACRISTÁN, 1990; GUBA e LINCOLN, 2003; DUBOIS, CHAMPANGE e BILODEAU, 2011).

Com sua pesquisa, o autor chamou atenção para a necessidade da inclusão de técnicas diversas nos procedimentos avaliativos para coletar evidências sobre o rendimento dos alunos em uma perspectiva longitudinal e também evidenciou a necessidade de submeter à avaliação não apenas o indivíduo, mas também a área de conteúdo a ser desenvolvida. Com isso, apontava para a necessidade de avaliar o programa (no caso do seu estudo, os currículos). Seu estudo “marca o

início da avaliação formativa [...] avaliação que deve, por um lado, determinar em que medida um programa atingiu seus objetivos e, por outro lado, fornecer *a posteriori* a informação necessária ao aprimoramento desse programa” (DUBOIS, CHAMPANGE e BILODEAU, 2011, p.27).

A abordagem de Tyler representou uma importante contribuição ao conceber uma perspectiva da avaliação como um processo que visa determinar em que medida objetivos iniciais foram alcançados, bem como uma percepção mais ampla sobre o conjunto de elementos que devem ser considerados no processo de avaliação.

Neste período, as práticas avaliativas tiveram forte apelo em direção ao modelo de racionalidade científica. Visto sob essa perspectiva, o comportamento humano tornava-se controlável, previsível e determinado a partir de causalidades. Conforme análise de Dias Sobrinho (2003, p.19), nessa concepção, a avaliação é vista como um “valioso instrumento para regulação do conhecimento e das formas de adquiri-lo; mais do que isso, define os comportamentos desejados, controla os seus cumprimentos e aplica as sanções ou prêmios correspondentes aos resultados”. A projeção de atitudes desejáveis encontrava-se, assim, no cerne das preocupações de gestores (em ambientes organizacionais) e dos professores (em ambientes escolares), que se ocupavam na elaboração de instrumentos capazes de lhes fornecer provas da aquisição de tais comportamentos, saberes e atitudes.

Contudo, nessa matriz, por ser a avaliação um processo de comparação entre um objetivo inicial e um desempenho já realizado, o processo de avaliação só poderia ser desencadeado quando o resultado final já fosse conhecido. Além do mais, essa abordagem de avaliação não permitia julgar a importância e pertinências dos objetivos. Essas fragilidades tornaram-se incontestáveis após o pioneirismo soviético, em 1957, no lançamento do satélite espacial Sputnik (GUBA e LINCOLN, 2003). Esse fato evidenciou o atraso tecnológico dos Estados Unidos em relação à União Soviética e mostrou ser uma abordagem incapaz para avaliar as alegadas deficiências no sistema de ensino americano. Imediatamente, o governo americano realizou investimentos em massa no aperfeiçoamento de programas escolares e exigiu a avaliação desses programas. Entretanto, os métodos de avaliação existentes se mostraram incapazes de responder à expectativa do governo já que não permitiam

questionar a relevância dos objetivos definidos e tampouco produzir avaliações até que os objetivos tivessem sido (ou não) alcançados.

Além desse fato, diversos programas sociais passaram a ser realizados por países desenvolvidos, como resposta às preocupações ambientais e ativismo social. A Guerra à pobreza e a *Great Society*, peças centrais dos governos norte americanos de Jonh Kennedy e Lyndon Johnson, canalizaram bilhões de dólares a programas na área de educação, saúde, moradia, desemprego entre outras com o objetivo de equalizar as oportunidades entre os cidadãos americanos. Os vultosos investimentos governamentais realizados nas intervenções levantaram acusações sociais de fraudes e má administração pública. Nesse caso a avaliação surge como uma importante resposta, no entanto não era possível pensar em avaliar ação social com as metodologias avaliativas disponíveis. Assim, abordagens adotadas em empresas privadas passaram a ser adaptadas para avaliar esses programas federais. Conforme Worthen, Sanders, Fitzpatrick (2004) a abordagem usada pela Ford Motor Company, o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamento (SPPO) foi adotado pelos órgãos federais responsáveis pela administração dos programas de Guerra à pobreza. Assim, através da adoção de modelos empresariais disseminou-se no aparelho estatal a lógica utilitarista.

Segundo Worthen, Sanders, Fitzpatrick (2004) o evento que teve uma grande importância na consolidação contemporânea da prática de avaliação de programas foi a aprovação da Lei de ensino Fundamental e Médio de 1965, que direcionava um aumento significativo do financiamento federal da educação americana. Em contrapartida, da noite para o dia os educadores foram exigidos a avaliar suas próprias atividades, tarefa que apresentou péssimos resultados diante da inexperience nesta atividade. Assim, embora tenha se conferido uma maior legitimidade à avaliação também surgiu a necessidade de desenvolvimento de abordagens mais apropriadas e desenvolvimento de novas competências para tal.

Com isso, o discurso da avaliação com orientação para objetivos demonstrou-se insuficiente para atender às novas expectativas, propiciando o surgimento de uma demanda por uma alternativa de avaliação capaz de superar as lacunas observadas (DUBOIS, CHAMPANGE e BILODEAU, 2011). Assim, as práticas sociais

começaram a estimular um deslocamento da avaliação com foco nos objetivos para os processos (DIAS SOBRINHO, 2003).

O processo interno tornou-se, desta forma, um significado relevante para a avaliação, pois representava a possibilidade de que decisões de mudança pudessem ser tomadas no curso do desenvolvimento de uma determinada tarefa ou projeto e não somente ao fim do processo. Dessa diferenciação entre o foco no resultado final ou no processo intermediário, Scriven (2003) fez a clássica distinção entre avaliação formativa, que se realiza ao longo do processo e permite alterações no curso do evento, e a avaliação somativa, aquela que se efetua ao fim do processo para verificar os resultados atingidos.

Nesse contexto, o discurso da avaliação para responder às demandas latentes passou a contemplar novos significados, tal como a necessidade de se julgar o mérito dos objetivos e a utilização de referenciais externos no processo avaliativo. Assim, a terceira geração da avaliação se caracterizou, sobretudo, pelo discurso do julgamento. Isso representou na prática social que o avaliador, além de descrever e mensurar o desempenho, passou a assumir também a função de estabelecer os méritos do programa, baseando-se em referenciais externos. Para isso, tornou-se necessário adotar padrões de referência para emissão do julgamento. Assim, com a inclusão desses padrões, o caráter valorativo da avaliação torna-se uma questão incontestável no processo. Entretanto, essa abordagem sofreu numerosas críticas pois a inclusão desses referenciais externos que são por natureza carregados de valores numa atividade supostamente científica e, portanto, considerada neutra era inaceitável pela maioria dos avaliadores. Apesar das resistências, todos os modelos avaliativos que surgiram após a década de 1970 tinham como ponto comum que a emissão de julgamento é uma parte integrante do processo.

Por volta dos anos 1970, principalmente nos países do norte ocidental, a avaliação começou a crescer como um campo específico de atuação profissional (DUBOIS, CHAMPANGE e BILODEAU, 2011). Neste período, a prática social da avaliação experimentou uma fase de expansão – proliferando-se publicações especializadas, associações, elaboração de guias e códigos de ética para nortear a prática – e legitimação social, impulsionada pelos vultosos investimentos governamentais bem como criação, em agências governamentais, de departamentos específicos para lidar com o tema.



O que se assiste desde então, conforme o pressuposto da ACD, é que o discurso da avaliação se mantém em permanente (re)construção, pois um discurso, qualquer que seja, nunca alcança um estágio final já que é um campo discursivo aberto, resultante de uma disputa ideológica e, por isso mesmo, sempre passível de ser subvertido (FAIRCLOUGH, 2003). Desse modo, podemos apontar que discursos alternativos ao discurso dominante de avaliação estiveram sempre presentes.

A exemplo destes discursos antagônicos, contemporaneamente observa-se debates sobre uma perspectiva construtivista da avaliação, na qual o empoderamento e emancipação dos participantes são apontados como os objetivos centrais do processo. Assim, a avaliação não parte de variáveis a serem testadas, objetivos a serem confrontados ou para subsidiar decisões, mas parte das reivindicações dos grupos interessados na avaliação.

Embora discursos alternativos sempre surjam, a prática evidencia que a perspectiva dominante de avaliação é guiada por um espírito utilitarista, no qual valores do gerencialismo são norteadores do processo. Diversos estudos têm demonstrado o domínio desta perspectiva, quer seja na produção científica (SALLES e DELLAGNELO, 2012); nas instituições de ensino superior (SANTIAGO, LEITE, *et al.*, 2003; FAIRCLOUGH, 2001); no campo da educação brasileira (NORONHA, 1998); em programas sociais (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009); ou em grupos teatrais (SILVA e DELLAGNELO, 2008).

### 3.2 AS DIFERENTES ABORDAGENS DA AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL

A trajetória narrada na seção anterior refaz a evolução da avaliação de uma maneira geral. A avaliação organizacional tem sua história específica, mas que não está desassociada das transformações que se desenvolveram num âmbito social mais amplo.

Ao analisar as sucessivas transformações na história da avaliação organizacional podemos perceber que a ideia de que as organizações possuem objetivos claros é uma visão comum e um aspecto fundamental que perpassa perspectivas amplamente aceitas, restringindo o pensar acerca de organizações a uma noção restrita: a organização empresa (SOLÉ, 2004).

Os estudos sistematizados sobre avaliação organizacional começam a se consolidar por volta da década de 1960 (WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004). No entanto, antes desse período já podemos reconhecer na abordagem clássica da administração uma forte preocupação com a questão avaliativa.

Desde a celebração da administração científica, com Taylor em 1911 e Fayol em 1916, a avaliação é considerada um dos elementos das funções administrativas: planejar, organizar, executar e controlar. O *Homo Economicus* pode ser reconhecido como a visão de homem predominante neste momento histórico o que implicava num entendimento de indivíduo como um recurso organizacional a ser maximizado (RAMOS, 1989). Com isso, a divisão do trabalho foi uma alternativa para simplificar as atividades e permitir uma maior velocidade na realização das tarefas. Também o estabelecimento de um tempo padrão como parâmetro para execução das tarefas deveria ser estabelecido pelas organizações com a finalidade de assegurar um mínimo de produtividade do trabalhador, já que se alimentava a crença de que o ser humano é naturalmente preguiçoso e a recompensa financeira pela sua produtividade seria a melhor maneira de fazê-lo produzir mais (MOTA e VASCONCELOS, 2006). Neste contexto, a avaliação é apontada como um mecanismo de controle sobre os indivíduos sendo sua essência o princípio de mensuração.

Embora a avaliação possa ser identificada como prática de controle organizacional desde a revolução industrial, momento que inaugura a criação da fábrica e uma nova forma de produção – especializada e não mais artesanal – é somente a partir da metade do século passado que ela passa a configurar uma área específica de estudo (WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004).

Na década de 1960 a avaliação da eficácia tornou-se um importante foco de interesse na área dos estudos organizacionais. Inicialmente, estudiosos como Etzioni (1960) e Perrow (1961) argumentavam que a eficácia poderia ser avaliada em termos de metas e, com isso, os esforços de pesquisa giravam em torno da identificação de quais metas eram relevantes e qual a melhor maneira de medi-las.

Outros autores, como Yuchtman e Seashore (1967), defendiam que o alcance de metas era uma medida falha de eficácia já que as organizações poderiam alcançá-las mesmo sem terem sido eficientes. Assim, defendiam que avaliar a capacidade das organizações em termos

de recursos, pessoal e estrutura era necessário para compreender a eficácia.

Contudo, a relação entre capacidades e resultados não é, necessariamente, uma conexão clara e, portanto, este método de avaliar a eficácia foi posto em questão. Com isso, Katz e Kahn (1978) e Scott (1978), por exemplo, argumentaram que a eficácia organizacional é melhor compreendida como o grau em que a organização satisfaz seus integrantes. Porém, considerando que uma organização é constituída por múltiplos participantes, é muito provável a existência de interesses divergentes tornando crítica a questão do que deve ser privilegiado na avaliação.

A partir da década de 1980, pesquisadores começaram a questionar a utilidade de se pesquisar uma medida universal de eficácia e argumentaram que medidas de eficácia mais complexas e multidimensionais eram necessárias já que a maioria das organizações têm uma grande variedade de metas, capacidades e atores. Desde então se multiplicam distintas metodologias de avaliação organizacional (WORLEY e LAWLER III, 2010; WORTHEN, SANDERS, FITZPATRICK, 2004).

O que podemos argumentar é que, à medida que as sociedades se tornam mais complexas, quando surgem mais problemas, mais mudanças nos campos da economia, da política, da cultura, bem como quando há mais avanços nos sistemas de produção, distribuição e utilização dos conhecimentos, a avaliação também adquire novas formas e novos conteúdos, ajustados a essas dinâmicas históricas. Com isso, torna-se difícil conhecer todas as alternativas metodológicas em termos de avaliação (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009).

A pesquisa conduzida por Valmorbida, Bortoluzzi e Ensslin (2011) identificou as principais ferramentas de avaliação de desempenho organizacional publicadas em periódicos nacionais da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Na amostra que continha 489 artigos, os autores identificaram que quase 50% dos trabalhos, discutiram o tema avaliação de desempenho somente teoricamente, e os demais artigos aplicaram ou propuseram ferramentas de avaliação de desempenho organizacional. Dentre esses trabalhos de caráter prático, 92 ferramentas de avaliação de desempenho organizacional foram identificadas, sendo as mais citadas a Análise

Envoltória dos Dados (DEA)<sup>6</sup>, o *Balanced Score Card* (BSC)<sup>7</sup> e a Metodologia Multicritério de apoio à decisão (MCDA)<sup>8</sup>, respectivamente.

Em relação ao cenário acadêmico internacional, Quinn e Rohrbaugh (1983) elaboraram um dos mais influentes e extensivos estudos sobre avaliação organizacional já realizados (YU e WU, 2007; WORLEY e LAWER III, 2010). Os autores criaram o Modelo Espacial de Análise do Desempenho das Organizações, a partir de uma abordagem de valores competitivos da análise organizacional. Para construir o Modelo, Quinn e Rohrbaugh solicitaram a um grupo de teóricos organizacionais para considerarem os critérios de eficácia identificados por Campbell (1977), eliminarem os que se sobrepunham e avaliarem as similaridades dos possíveis pares restantes. Assim, a lista de Campbell foi reduzida a 17 critérios, cujas similaridades foram submetidas a uma escala multidimensional para identificar as dimensões fundamentais do desempenho organizacional. Os autores concluíram pela existência de três dimensões básicas, que são reconhecidos dilemas na teoria organizacional:

---

<sup>6</sup> Análise Envoltória dos Dados (DEA): É considerada uma medida de desempenho capaz de comparar a

eficiência de várias unidades operacionais similares mediante a consideração explícita do uso de suas múltiplas entradas para a produção de múltiplas saídas. Caracteriza-se como uma técnica não paramétrica

que permite lidar com várias saídas (outputs) e entradas (inputs), a modelagem procura encontrar os pesos ótimos.

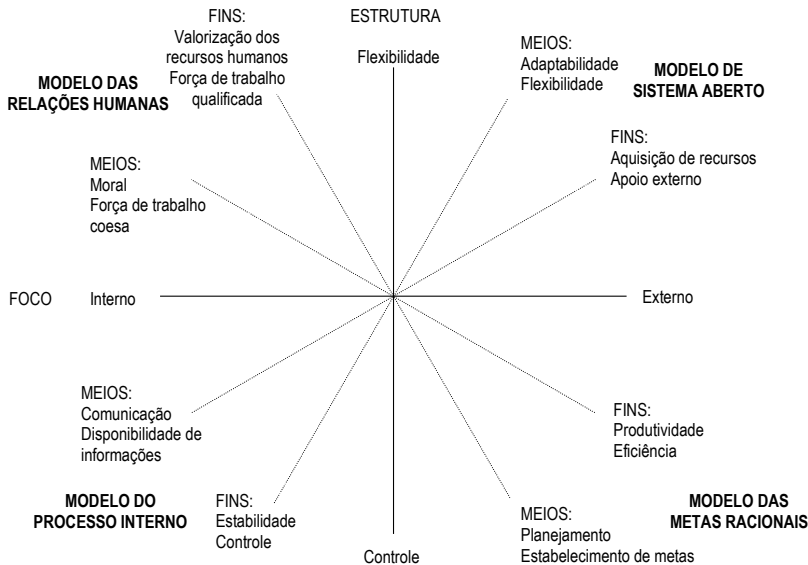
<sup>7</sup> Balanced Scorecard (BSC): 1. Traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos; 2. Estabelecer metas financeiras; 3. Deixar claro o segmento de cliente e de mercado a que está competindo; 4. Identificar objetivos e medidas para seus processos internos que é a principal inovação e benefício do Scorecard; 5. As metas de aprendizado e crescimento expõem os motivos para investimentos na reciclagem de funcionários, na tecnologia disponível e nos sistemas de informações gerenciais que vão produzir inovações e melhorias significativas para os processos internos, para clientes e para acionistas.

<sup>8</sup> Metodologia Multicritério de apoio à decisão MCDA-C: O principal objetivo da ferramenta é construir conhecimento no decisor por meio das seguintes fases: (i) a Fase de Estruturação, (ii) a Fase de Avaliação e (iii) a Fase de Elaboração de Recomendações.

1. Foco organizacional interno ou externo: esta dimensão refere-se ao enfoque da organização que pode variar de uma ênfase interna até uma ênfase externa. Na visão externa a organização é concebida logicamente com o objetivo final de realizar as suas tarefas e adquirir recursos. Nesta perspectiva a ênfase está na capacidade competitiva da organização em sobreviver em ambientes em mudança. Já na visão interna a organização é vista como um sistema sócio técnico, no qual seus integrantes têm sentimentos únicos e requerem consideração, informações e estabilidade no local de trabalho. Isto significa que alguns autores entendem ser mais importante otimizar seus recursos internos, embora outros atribuam significativa importância, por exemplo, à capacidade competitiva da organização em adquirir recursos externos para sua sobrevivência;
2. Controle ou flexibilidade: esta dimensão indica até que ponto a organização dá ênfase à ordem e controle ou inovação e mudança. Essas diferenças de ponto de vista se refletem na importância que alguns autores atribuem à autoridade, estrutura e coordenação enquanto outros defendem que organizações que enfatizam a diversidade, iniciativa individual e adaptabilidade organizacional são mais eficazes; e
3. Processos ou fins: esta dimensão refere-se à ênfase em processos internos relevantes, como planejamento, ou nos resultados finais, como o controle da produtividade.

Segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), a forma como cada uma dessas dimensões é privilegiada no processo da avaliação decorre de diferentes sentidos que podem ser atribuídos à noção de eficácia. A integração dessas três dimensões no Modelo Espacial torna possível a identificação de quatro modelos básicos de desempenho organizacional: modelo de relações humanas, modelo de processos internos, modelo de sistemas abertos e modelo de metas, ilustrados na figura 6.

Figura 6: Abordagem dos valores concorrentes



Fonte: adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1983 apud Quinn e Cameron, 1983)

1. **modelo de metas:** este modelo dá ênfase ao controle e ao foco externo, e importância a características como planejamento e metas fixadas (meios) e produtividade e eficiência (fins). O modelo de atingimento de metas, também denominado de modelo racional ou modelo de objetivos, segundo Buono e Bowditch (1992) é o modelo mais largamente utilizado nas práticas de avaliação organizacional. A eficácia, nesta perspectiva, é alcançada quanto maior o grau em que as metas organizacionais forem atingidas. Este modelo é centrado numa visão de organização como um sistema fechado, racional e harmônico, o qual funciona como um conjunto de partes intencionalmente planejadas e interligadas, onde cada uma desempenha um papel claramente definido para o todo na busca de objetivos finais. Neste sentido, são critérios de avaliação deste modelo o estabelecimento e alcance de objetivos, eficiência e produtividade (QUINN e CAMERON,

1983). Interessante observar que há concepções por trás deste modelo ligadas à segunda geração da avaliação, descrita por Guba e Lincoln (2003), apresentada na seção 3.1. Assim, como as restrições dessa geração da avaliação o modelo de atingimento de metas também apresenta as mesmas limitações já que, orientado pela mesma lógica, consiste no confronto entre um objetivo pretendido e um resultado obtido e, portanto, atua sobre efeitos já decorridos.

2. modelo de sistema aberto: este modelo põe ênfase na flexibilidade e no foco externo, e confere importância a características como flexibilidade e presteza (meios) e crescimento, aquisição de recursos e suporte externo (fins). O modelo de recursos do sistema ou sistema aberto foi desenvolvido por Yuchtman e Seashore (1967) com a intenção de suprir as falhas apresentadas no modelo de objetivos. Os autores do modelo entendem que a eficácia organizacional é definida como a habilidade em captar no ambiente recursos fundamentais para o seu funcionamento. Nesta abordagem, sugerem Quinn e Cameron (1983), a habilidade em se conseguir recursos, flexibilidade e crescimento são os critérios apropriados para se medir o sucesso organizacional. Portanto, os critérios relacionados à mensuração de resultados na organização cedem lugar a critérios relacionados à capacidade de aquisição de recursos. Hall (1984), salienta que embora este modelo tenha uma perspectiva interessante, a obtenção de recursos não se dá ao acaso, mas sim, está baseada naquilo que a organização vem tentando alcançar, ou seja, seus objetivos e, dessa forma, não supera o modelo anterior.
3. modelo de relações humanas: este modelo coloca ênfase na flexibilidade e no foco interno, e dá importância a características como coesão e moral (meios) e valorização e desenvolvimento de recursos humanos (fins). Ele está baseado, segundo Bowditch e Buono (1992), no argumento de que eficácia representa o grau em que os participantes da organização estão satisfeitos com ela. Nesta perspectiva, o desempenho organizacional depende da motivação e satisfação de seus integrantes e, para isso, deve lhes oferecer

recompensas e incentivos. Este modelo está associado à teoria behaviorista, que segundo Tolfo (2000) sinaliza uma visão reducionista do indivíduo como uma busca das organizações para lidar com modelos de homem mais simplificados, passíveis de domesticação e controle. Para Hall (1984), o problema crucial desta abordagem refere-se à concentração na utilidade para os indivíduos, perdendo de vista assim, as atividades e operações da organização como um todo. Destaca-se, ainda, que a ênfase nas formulações psicológicas, atribui mais importância aos interesses do indivíduo do que aos propósitos da organização.

4. modelo de processos internos: este modelo enfatiza o controle e o foco interno, e dá importância a características como gerenciamento da informação e comunicação (meios) e estabilidade e controle (fins). O modelo de processos internos foca, como o próprio nome sugere, nos processos internos da organização. Nesta perspectiva, a utilização dos recursos e o bom relacionamento entre os membros da organização são considerados indicadores importantes de uma organização eficaz. Bowditch e Buono (1992, p.192) apontam como exemplo de critérios de eficácia organizacional, a ausência de tensões internas, boa integração dos membros, fluxo regular de informações vertical e horizontalmente. Segundo Steers (1976) este modelo reúne os pontos fortes do modelo de sistema aberto e do modelo de metas, pois segundo esta perspectiva, a eficácia refere-se à capacidade da organização em adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na perseguição de seus resultados operacionais. Neste modelo, segundo Cameron e Whetten (1981), a eficácia é verificada através dos processos internos de aquisição e utilização de recursos, ao invés de ser verificada em um estado final.

Além do modelo de Quinn e Rourbaugh (1983), outros estudos também buscaram oferecer alguma classificação das diferentes propostas em termos de avaliação. Um desses estudos foi elaborado por House (1978). O autor classificou as diferentes perspectivas de avaliação em oito principais abordagens:



1. Análise de sistemas: nesta abordagem assume-se medidas quantitativas e a partir delas tenta-se relacionar as diferenças entre programas em relação aos resultados alcançados.
2. Objetivos orientadores (ou baseado em metas): Os objetivos de um programa são explicados em termos de desempenho dos indivíduos que podem ser reduzidos a comportamentos específicos.
3. Tomada de decisão: Nesta abordagem a avaliação é estruturada pelas decisões a serem tomadas e o propósito é fornecer informações sobre essas decisões particulares.
4. Objetivos livres: este modelo tenta reduzir o viés de avaliar apenas propósitos pré-especificados e desse modo o avaliador não é informado dos objetivos de determinado programa e faz uma análise livre de objetivos.
5. Estilo crítica de arte: com base nas tradições da arte e da crítica literária esse modelo envolve a análise crítica de avaliadores experientes de aspectos de um determinado programa.
6. Acreditação (ou especialistas): é um modelo em que avaliadores externos analisam informações levantadas pelos próprios membros do programa e aprovam ou fazem recomendações.
7. Quase-judicial: neste modelo os prós e contras de um determinado programa são levantados.
8. Estudo de caso (*transaction*): o principal objetivo é chegar a uma negociação entre os integrantes do processo de forma que todos participem.

A partir desta classificação o autor elaborou uma taxonomia desses modelos ilustrada no quadro 3.

Quadro 3: A taxonomia dos principais modelos de avaliação

Modelo	Público Principal	Consenso	Metodologia	Resultados	Questões típicas
Análise de sistemas	Economistas, gestores	Metas, causa e efeito conhecidos, variáveis quantificadas	PPBS: programação linear, variação planejada, análise de custo benefício.	Eficiência	Os efeitos esperados foram alcançados? Os efeitos podem ser alcançados mais economicamente? Quais são os programas mais eficientes?
Objetivos orientadores	Gestores, psicólogos	Objetivos pré-especificados, variáveis de resultados quantificadas	Objetivos comportamentais, testes de desempenho	Produtividade, prestação de contas	Os estudantes estão alcançando os objetivos? O professor está produzindo?
Tomada de decisão	Tomadores de decisões, esp. administradores	Metas gerais, critérios	Exames, questionários, entrevistas: variação natural	Efetividade, controle de qualidade	O programa é efetivo? Que partes são efetivas?
Objetivos livres	Consumidores	Consequências, critérios	Controle de viés, análise lógica, modus operandi	Escolha do consumidor, utilidade social	Quais são todos os efeitos?
Estilo de arte crítica	Conhecedores, consumidores	Críticas, padrões	Revisão crítica	Padrões melhorados	Um crítico aprovaria esse programa?

Acreditação	Professores, público	CrITÉRIOS, painÉis, procedimentos	Revisões por painÉis, auto-estudo	Aceitação profissional	Como profissionais fariam a avaliação deste programa?
Quase-judicial	Júri	Procedimentos e julgamentos	Procedimentos Quase-judiciais	Resolução	Quais são os argumentos a favor e contra o programa?
Estudo de caso	Clientes, praticantes	Negociações, atividades	Estudos de caso, entrevistas, observações	Entendimento, diversidade	O que o programa parece para pessoas diferentes?

Fonte:House (1978)

Em relação ao quadro 3, House (1978) explica que geralmente quanto mais se avança para baixo na coluna dos *principais públicos*, mais participativo o público se torna; quanto mais se desce na coluna *consenso*, há menos consenso em relação aos objetivos e outros elementos; na coluna da *metodologia* quanto mais para baixo na tabela mais subjetivista e menos objetivista torna-se metodologicamente; e quanto mais se move para baixo na coluna de *resultados* menor a preocupação com eficiência e maior com entendimento pessoal.

Há ainda uma outra categorização, oferecida por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), que também busca fornecer uma classificação às propostas avaliativas. Os autores, a partir de uma releitura das abordagens de House, propuseram seis categorias:

1. abordagens centradas em objetivos: As avaliações centradas nesta abordagem buscam identificar se o que foi planejado foi atingido. Assim, o foco é na especificação de metas e objetivos e na determinação da medida em que esses propósitos foram atingidos. Esse modelo se desenvolveu a partir dos estudos e experiências de Tyler (1971).
2. abordagens centradas na administração: O interesse central é a identificação e o atendimento das necessidades de informação dos administradores que tomam as decisões. Nesse sentido, as avaliações centradas na administração têm interesse especial na identificação e no atendimento das necessidades de informações dos administradores. As avaliações se sustentam na visão gerencialista, que defende a racionalidade nos processos de tomada de decisão e, com isso, quanto mais informações à disposição do administrador maior a possibilidade de uma decisão eficiente.
3. abordagens centradas no consumidor: se concentram em fornecer informações avaliatórias sobre produtos, definidos genericamente, para o uso de consumidores na escolha entre diferentes opções. Basicamente, nessa abordagem, as avaliações são utilizadas para gerar informações sobre os produtos e ajudar na tomada de decisões sobre compras ou escolhas de serviços, pois as mesmas têm características de análise, teste e de informações para subsidiar a tomada de decisão do consumidor.
4. abordagens centradas em especialistas: depende da aplicação direta de conhecimentos especializados de profissionais para julgar a qualidade da atividade que esteja sendo avaliada.

Esses modelos buscam oferecer julgamentos profissionais adequados e têm como características principais o fato de se basearem em juízos emitidos dos conhecimentos e experiências profissionais buscando padrões consensuais.

5. abordagens centradas no adversário: o foco é o planejamento em razão dos diferentes pontos de vista. Assim, esse tipo de avaliação busca equilibrar as diferenças por meio da posição antagônica entre grupos distintos, objetivando alcançar o consenso.
6. abordagens centradas nos participantes: reação dos teóricos aos padrões mecanicistas e insensíveis de avaliações. Com isso, essa abordagem da avaliação passa a enfatizar a experiência por meio da observação e identificação de todas as preocupações, problemas e consequências inerentes às ações da área social, é uma avaliação puramente intuicionista-pluralista.

Essas seis categorias de avaliação estão esquematizadas no quadro 4 de forma a oferecer uma síntese comparativa entre elas.

Quadro 4: Análise comparativa das abordagens alternativas da avaliação

	<i>Avaliação centrada em objetivos</i>	<i>Avaliação centrada em administração</i>	<i>Avaliação centrada na administração dos consumidores</i>	<i>Avaliação centrada nos especialistas</i>	<i>Avaliação centrada em adversários</i>	<i>Avaliação centrada em participantes</i>
<i>Finalidade da avaliação</i>	Determinar o grau em que os objetivos foram alcançados.	Dar informações úteis e ajudar na tomada de decisões.	Dar informações sobre produtos e ajudar na tomada de decisões sobre compras ou escolha de serviços.	Oferecer julgamentos profissionais da qualidade.	Oferecer um exame equilibrado de todos os lados de questões controvertidas, sublinhando tanto seus pontos fortes quanto seus pontos fracos.	Compreender e retratar as complexidades de uma atividade programática, respondendo às necessidades de informação de determinado público.
<i>Características distintivas</i>	Definir objetivos mensuráveis; usar instrumentos objetivos para coletar dados; procurar discrepâncias entre objetivos e desempenho.	Ajudar na tomada de decisão racional em todos os estágios de criação do programa.	Usar listas de verificação de critérios para analisar produtos; testar produtos; informar os consumidores.	Basear juízos em conhecimentos e experiência individual; usar padrões de consenso; visitas à equipe/local.	Usar audiências públicas, pontos de vista contrários; decisões baseadas em argumentos ouvidos durante o processo.	Refletir sobre as realidades múltiplas; usar o raciocínio e a conclusão indutivos; experiência no local em primeira mão.

<i>Critérios para julgar as avaliações</i>	Mensurabilidade dos objetivos; mensuração da confiabilidade e da validade.	Utilidade; viabilidade; propriedade; solidez técnica.	Eliminação da tendenciosidade; solidez técnica; critérios usados para tirar conclusões e fazer recomendações; evidência da necessidade e efetividade requeridas.	Uso de padrões reconhecidos; qualificações dos especialistas.	Equilíbrio; equidade; publicidade; oportunidade de verificar pontos de vista contrários.	Credibilidade; adequação; auditabilidade; confirmabilidade.
--	--	---	--	---	--	---

Fonte: Adaptado de Worthen, Sanders e Fiszpatrick (2004)

Apesar da diversidade de modelos de avaliação que foram surgindo em consonância com as transformações sociais, podemos observar que dois grandes tipos básicos se sobressaem, quando olhados pelos prismas da epistemologia e dos efeitos políticos que produzem: concepções objetivistas e subjetivistas da avaliação (HOUSE, 1978; WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004).

Segundo House (1978), ao se comparar os modelos de avaliação uns com os outros eles são logicamente muito semelhantes e para compreendê-los devemos considerar sua orientação ética, epistemológica e ramificações políticas. Para o autor, a diferença entre os diversos modelos de avaliação pode ser apontada como uma variação dos pressupostos da ideologia liberal, que atualmente pode ser lida como neoliberalismo. House (1978) aponta que o liberalismo surgiu de uma tentativa de racionalizar e justificar uma sociedade de mercado organizada a partir do princípio de liberdade de escolha, de uma psicologia individualista e de uma orientação empirista.

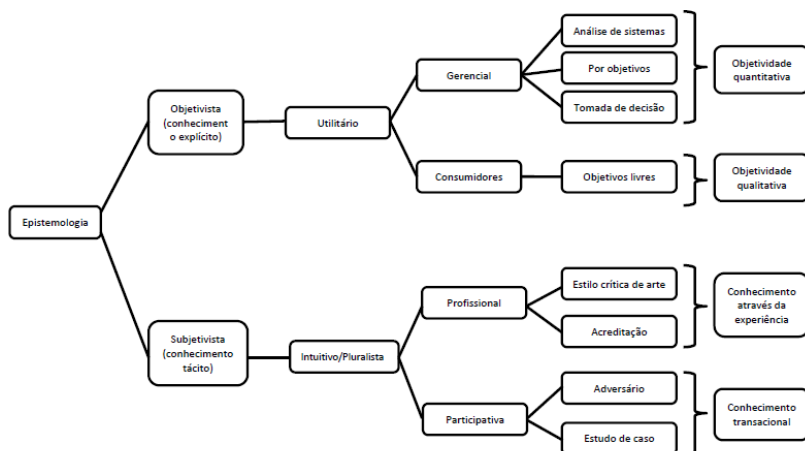
No liberalismo e, atualmente, no neoliberalismo econômico e no neoconservadorismo político (DIAS SOBRINHO, 2004), prevalecem a liberdade de escolha, o individualismo, o empirismo e um tipo de sociedade de caráter predominantemente mercantil, competitiva e individualista. Tais características são ideias centrais que constituem basicamente todos os enfoques avaliativos.

Os modelos de avaliação refletem diferentes pontos de vista sobre como é possível gerar conhecimento. De maneira geral, os modelos de avaliação podem ser divididos em utilitaristas ou intuicionistas/pluralistas (HOUSE, 1978; WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004) ou ainda em racionais ou naturais (QUINN e ROURBAUGH, 1983), conforme ilustrado nas representações visuais a seguir.

As figuras 7 e 8 são úteis em nos proporcionar a visualização da relação entre os modelos de avaliação classificados por House e por Worthen, Sanders e Fitzpatrick e a visão de mundo em que estão circunscritos, quais seja: utilitarista ou pluralista. Da mesma maneira a figura 9 apresenta os quatro modelos de avaliação apontados por Quinn e Rourbaugh relacionados às suas respectivas perspectivas.



Figura 7: Principais modelos de avaliação e a Filosofia do Liberalismo



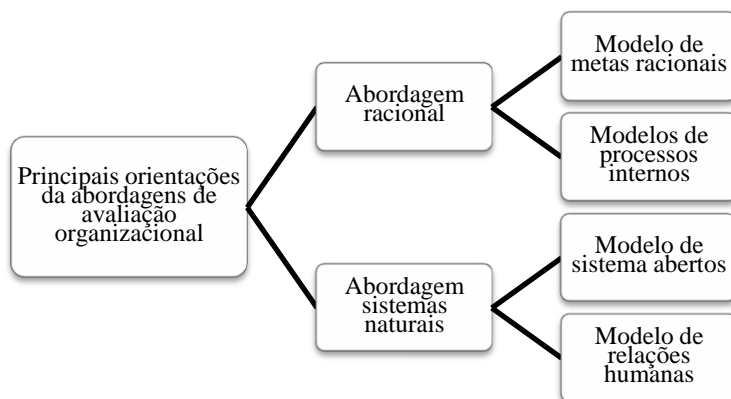
Fonte: Adaptado de House (1978)

Figura 8: Abordagens da Avaliação segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick



Fonte: Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004)

Figura 9: Abordagens da Avaliação segundo Quinn e Rohrbaugh



Fonte: Adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1983)

Embora nas figuras 7, 8 e 9 estejam representados distintos modelos de avaliação é possível traçar similaridades fundamentais entre eles. Isto significa que, apesar das diferentes classificações e denominações adotadas pelos autores, é possível reconhecer a adoção dos mesmos parâmetros. Dito isto, assumo uma equivalência entre as perspectivas utilitarista e pluralista de House (1978) e Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) com as perspectivas a racional e natural de Quinn e Rohrbaugh (1983) e Guba e Lincoln (2003) e a partir desta equivalência podemos apontar que elas correspondem, respectivamente, a epistemologia objetivista e subjetivista.

A epistemologia positivista, que Guba e Lincoln (1989) denominam de crença convencional, compreende as metodologias de avaliação que se baseiam nas premissas do objetivismo. Nesta abordagem a ontologia é realista, ou seja, existe apenas uma realidade, independente dos interesses do observador, que opera de acordo com as leis naturais imutáveis (causa e efeito). A epistemologia objetivista assegura que é possível para o observador exteriorizar o fenômeno estudado, mantendo a distância adequada e excluindo qualquer consideração de valor que possa influenciá-lo, por isso, adota metodologias intervencionistas, pois elas privam o contexto da influência que pode contaminar o questionamento.

A avaliação positiva é focada na relação causa e efeito, conduzida a partir da lógica racional, onde a intenção é, primordialmente, conhecer se determinado efeito foi produzido ou não. Essa perspectiva está relacionada com as intenções históricas que ofereceram os primeiros impulsos para avaliação, já que está fortemente relacionada à ideia de controle.

O controle, nessa perspectiva, se realiza na crença de que a avaliação é neutra e objetiva, dado seu suposto caráter técnico. Objetividade, certeza, neutralidade e verificabilidade são asseguradas pelos procedimentos científicos, pelo uso de instrumentos objetivos e técnicas quantitativas.

Os modelos de avaliação pautados na perspectiva objetivista, refletem a tendência ao controle, pois tentam chegar a um único julgamento de utilidade social geral. House (1978) exemplifica esta perspectiva sinalizando relatórios nos quais diferentes critérios são resumidos em um *ranking* geral que indica “o melhor”, no sentido de que há um escalonamento final por mérito. De acordo com essa racionalidade, quanto mais produtos úteis alcançar uma sociedade, mais feliz ela é. A felicidade geral é medida por instrumentos e muitas vezes confunde-se com os indicadores. Por exemplo, ela se identifica com o produto nacional bruto, as taxas de inflação, os índices de desenvolvimento humano, as pontuações e classificações de méritos, etc.

Mediante procedimentos de quantificação e comparação, avaliações nessa abordagem estimulam o espírito da competitividade mais do que a solidariedade e cooperação. Com isso, alimentam a ideologia do individualismo, do sucesso individual, da eficiência e da racionalidade instrumental, fazendo crer que o progresso resulta da gestão eficiente, do uso racional e da técnica. Esse enfoque avaliativo, conforme sinalizam Dias Sobrinho (2003) e Boullosa (2009), tem sido largamente utilizado pelos governos e por agências multilaterais.

Para Quinn e Rourbaugh (1983) os modelos de avaliação de metas racionais e processos internos se pautam nessa abordagem uma vez que estão centrados em aspectos como integração, formalização e controle. Da mesma forma, os modelos de centrados em objetivos e centrados na administração, proposto por Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), também são exemplos típicos de avaliações objetivistas.

House (1978) denomina de avaliação utilitarista os modelos que se guiam por uma epistemologia objetivista e ainda diferencia

internamente este grupo quanto ao público ao qual se destinam. Assim, o autor sugere que os modelos de análise de sistemas, objetivos e tomada de decisão, se caracterizariam por serem gerencialistas, já que as informações derivadas de suas aplicações serviriam a um restrito público: gerencial. Apenas o modelo de avaliação livre de metas serviria a um conjunto mais amplo de indivíduos, representado pelos autores como consumidores.

Como forma alternativa à epistemologia objetivista, imaginando como o outro extremo de um *continuum*, verificamos a perspectiva subjetivista. A epistemologia subjetivista é também denominada como naturalista ou construtivista. O termo construtivista foi utilizado por Guba e Lincoln (1989) para explicar um paradigma alternativo ao paradigma científico dominante; contudo, eles também reconhecem a possibilidade de cunhar de outras formas, como paradigma interpretativo ou ainda paradigma hermenêutico.

A epistemologia subjetivista tem uma perspectiva de compreensão da realidade diferente daquela da epistemologia objetivista. Na epistemologia subjetivista, a realidade é complexa, dinâmica, aberta e polissêmica, sendo a verdade relativa e dependente das experiências humanas concretas. Isto significa que a epistemologia subjetivista está relacionada a uma ontologia relativista, ou seja, há muitas possibilidades de interpretação e não há um processo fundacional que permita verificar a veracidade ou falsidade dessas interpretações. Assim, a realidade social existe sob forma de variadas construções mentais que são elaboradas a partir da experiência social de quem as formula.

Essa perspectiva defende a ideia de que a avaliação tem por objeto uma realidade dinâmica e complexa devendo ser considerada a partir de múltiplas referências. Não faz sentido, portanto, pensar em verdade absoluta e objetividade, isto seria desconsiderar o fato de que o campo social é penetrado de valores, interesses e conflitos. Assim, para além das simples medidas, as avaliações que derivam da epistemologia subjetivista valorizam a construção de processos sociais de comunicação baseada na autonomia e não no poder. Dessa maneira, os parâmetros e limites da avaliação são interativamente negociados entre os principais interessados no processo e um dos efeitos esperados do processo é a assimilação dos resultados por parte dos participantes para o seu desenvolvimento e emancipação.

Uma avaliação baseada no paradigma construtivista é proposta por Guba e Lincoln (2003), denominada Avaliação Construtivista

Responsiva. Segundo os autores, trata-se de uma avaliação responsiva, em que as reivindicações, preocupações e questões dos grupos de interesse são negociadas e servem como base para determinar que informações se busca conhecer. Este modelo, que os autores denominam de a quarta geração, foi elaborado para suprir fragilidades das formas de avaliação objetivistas que caracterizaram as três gerações anteriores (descrita na seção 3.1), a saber: a tendência ao gerencialismo; a falha em acumular o pluralismo de valores; e a supervalorização do paradigma científico de pesquisa.

A tendência ao gerencialismo – Guba e Lincoln denominam de gerentes aqueles que solicitam ou patrocinam as avaliações – se revela na posição de poder no processo avaliativo que os gerentes assumem já que definem os parâmetros da avaliação a partir de suas próprias referências e, normalmente, se isentam do processo e das responsabilidades pelos achados. A segunda lacuna deixada pelas três primeiras gerações da avaliação é a incapacidade em conseguir acomodar o pluralismo de valores dos interessados, já que socialmente existem valores múltiplos. Por fim, a terceira falha a ser suprida pela quarta geração da avaliação é a supervalorização do paradigma científico. A premissa do método científico se baseia na existência de uma realidade objetiva a qual opera de acordo com leis naturais imutáveis. Para tanto, o investigador deve manter-se distante do fenômeno que está sendo estudado, para não ser influenciado em seu julgamento.

Quanto ao esquema teórico de Quinn e Rourbaugh (1983), os modelos de recursos humanos e sistemas abertos seriam exemplos de avaliações guiadas pelo espírito subjetivista, já que tentam acomodar aspectos como diferenciação, espontaneidade e flexibilidade. Já na proposta de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) temos como modelo mais típico da epistemologia subjetivista a avaliação centrada no participante.

Ainda sob a epistemologia subjetivista, House (1978) aponta que estão acomodados os modelos de avaliação intuicionistas/pluralistas, quais sejam: estilo crítica de arte; acreditação (ou especialistas); quase-judicial; e estudo de caso. Para o autor, é possível reconhecer internamente uma divisão entre estes modelos quando analisados quanto ao público a que se destinam. Enquanto os dois primeiros estão voltados a um grupo mais restrito, que são profissionais ou especialistas de alguma área de conhecimento, os dois

últimos (modelo quase-judicial e estudo de caso) são orientados a um público amplo, definido em razão do fenômeno avaliado.

Em síntese, as avaliações guiadas pela epistemologia objetivista, tipicamente positivistas, se colocam antagonicamente à subjetivista, como as avaliações construtivistas. Algumas diferenças marcam estes enfoques da avaliação organizacional estão resumidas no quadro 5.

Quadro 5: Síntese sobre as principais diferenças entre as abordagens positivistas e construtivistas na avaliação

Questões	Abordagem positivista	Abordagem construtivista
Qual o papel principal da avaliação?	Explicar o objeto de avaliação	Compreender o objeto de avaliação
Qual a lógica da avaliação?	Descobrir as leis (verdades) que governam o objeto de avaliação (realidade)	Compreender o objeto de avaliação, as suas partes e valores, sempre de modo aproximado
Como é visto o objeto da avaliação?	De modo objetivo; ele existe concretamente independentemente do observador	De modo subjetivo; o seu significado está vinculado ao observador
Qual a melhor posição para o avaliador?	Externo	Interno
Qual o peso dos valores no desenho da avaliação?	Nenhum peso. Acredita-se que a avaliação não deve envolver valores. Busca-se isenção total.	Grande peso. Os valores devem ser problematizados, tanto os do objeto da avaliação e dos seus eventuais beneficiários, quanto do avaliador.
Qual a principal missão da metodologia?	Descobrir, mensurar e controlar as variáveis para chegar ao centro da verdade única. Desse modo, revelar ao público em geral a verdade científica e neutra resultante da avaliação.	Construir um sistema plausível e claro que permita aos avaliados e ao público em geral dialogar com o juízo de valor e argumentações expressas pela avaliação.

Fonte: (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009)

\*\*\*

Retomando a história da avaliação em organizações é possível notar que, embora a noção de eficácia seja subjacente a todos os modelos de avaliação (CAMERON e WHETTEN, 1981), o entendimento do que seja uma organização eficaz sofreu transformações ao longo do tempo, se refletindo em distintos modelos de avaliação, a exemplo daqueles apontados por Quinn e Rourbaugh (1983), House (1978) e Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004). No entanto, da mesma forma que as transformações históricas deram origem a distintos modelos de avaliação, estes modelos também capturaram características do contexto social e participaram na legitimação da ordem social vigente.

Os primeiros momentos da avaliação organizacional evidenciam uma preocupação com a questão quantitativa. No período caracterizado como a abordagem clássica da administração a ideia de produtividade e controle dos indivíduos é bastante evidente mostrando uma relação com os impulsos iniciais que marcaram a primeira fase da avaliação, descrita na seção anterior, na qual a busca por medidas quantitativas guiavam os esforços em termos avaliativos. Os modelos de análise dos sistemas e por objetivos (HOUSE, 1978), metas racionais (QUINN e ROURBAUGH, 1983) e centrado em objetivos (WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004) parecem contemplar a lógica avaliativa dominante neste momento histórico.

A partir da década de 1960, com a sistematização dos estudos da avaliação organizacional, foi inaugurado um entendimento de eficácia como o alcance de metas pré-estabelecidas, tornando o planejamento um critério valorizado. Embora não se possa apontar que a prática de avaliação organizacional tenha rompido com a ideia de mensuração, uma diferença que pode ser sugerida em relação ao entendimento até então em vigor é o deslocamento do controle dos indivíduos para o controle organizacional.

As críticas às noções de eficácia ligadas a esse primeiro momento da avaliação fizeram surgir o entendimento de que as capacidades organizacionais (em termos de recursos, pessoal e estrutura) seriam uma medida mais adequada. Assim como ocorreu com a avaliação no contexto social mais amplo, o processo (menos do que o fim) também passou a ser valorizado nas organizações. Nesse sentido, o atendimento a procedimentos internos e ao mesmo tempo a capacidade de adaptabilidade ao ambiente, por exemplo, indicavam uma organização eficaz. Como reflexo deste contexto despontaram o modelo



de processos internos e o modelo de sistemas abertos de Quinn e Rourbaugh (1983); o modelo de tomada de decisão de House (1978); e a abordagem centrada na administração de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004).

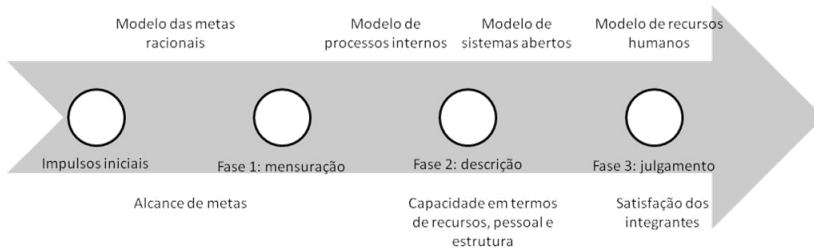
Cabe destacar, no entanto, que contemplar focos tão dispersos como capacidade organizacional interna e externa suscitou críticas aos modelos de avaliação de processos internos e sistemas abertos, já que a adoção de medidas tão diferentes tornava difícil a objetividade da avaliação (WORLEY e LAWER III, 2010). Como solução, os membros da organização passaram a ser considerados uma medida importante da eficácia, transformando o controle dos conflitos internos, a satisfação e motivação dos indivíduos critérios da eficácia organizacional. Essa questão foi capturada nos estudos de Quinn e Rourbaugh (1983) dando origem ao modelo de recursos humanos; em Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) com a abordagem centrada no consumidor; e por House (1978) com o modelo de metas livres.

Essa perspectiva de avaliação centrada nos membros da organização, deixou latente a existência de uma variedade de percepções individuais e trouxe à tona a questão da divergência de interesses. Com isso, surgiu a necessidade de fixar padrões de referência externos que pudessem balizar o processo avaliativo.

A definição desse referencial externo descortinou o aspecto valorativo da avaliação, já que a escolha desse padrão é resultado de um julgamento. A partir disto, novas propostas de avaliação surgiram no intuito de dar conta da pluralidade de participantes como, por exemplo, a Avaliação Responsiva de Guba e Lincoln (2003), o Estudo de Caso de House (1978) e a abordagem centrada nos participantes de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004).

Conforme ilustrado na figura 10, a noção de eficácia organizacional sofreu transformações ao longo do tempo, evidenciando que seu sentido foi sempre disputado (QUINN e ROHRBAUGH, 1983) na busca de se legitimar visões de mundo particulares. Desse modo, a avaliação organizacional não é apenas um processo técnico mas, sobretudo, um ato político que uma vez realizado permite que se chegue à estigmatização: a avaliação é um método de classificação seja dos indivíduos, das coisas, da natureza etc.

Figura 10: Modelos de avaliação, as fases da avaliação e o critérios de eficácia.



Fonte: Elaborado pela autora

Dessa maneira, a avaliação é um momento em que se disputa como a sociedade deve ser e no qual algum discurso se consolida, ou seja, no processo avaliativo estão envolvidas disputas ideológicas, onde alguns atores poderão ganhar mais que outros, caracterizando todo ato da avaliação como um ato político (PINTO, 1986; GUBA e LINCOLN, 2003). A disputa discursiva em torno da fixação de um sentido dominante de eficácia representa a face política da avaliação organizacional, já que envolve a preservação de poderes de grupos dominantes, permitindo a ação de uns sobre outros. Assim, a avaliação não é um processo neutro, apolítico e ahistórico, mas sim uma prática ideológica inclusiva e excludente, que reafirma poderes e privilegia determinados grupos em detrimento de outros.

Embora na história da avaliação organizacional possamos reconhecer uma luta pela fixação de um sentido dominante de eficácia, não percebemos ao longo desse processo uma ruptura com dimensões mais profundas: os pressupostos. Observamos, assim, a manutenção de uma supremacia objetivista, na qual a realidade existe independente dos sujeitos e é passível de apreensão, mensuração e controle e de um racionalismo, que renova a crença no método científico.

### 3.3 APROFUNDANDO RELAÇÕES: avaliação organizacional em organizações sem fins lucrativos e gerencialismo

A epistemologia objetivista é dominante nos debates sobre avaliação organizacional. Na esteira dessa concepção, noções como eficiência econômica, desempenho, produtividade, maximização de resultados, foco em objetivos, competitividade, etc. têm sido costumeiramente associadas à ideia do que seja avaliar. Neste sentido, a

representação mais costumeira que os indivíduos fazem acerca da avaliação organizacional contribui para o que Böhm (2006) denomina de projeto de posicionamento. Para o autor, o *posicionamento* consiste nas articulações constantes da hegemonia do discurso gerencialista em *fixar* a ideia do que seja organizar dentro de uma perspectiva particular: “claro posicionamento de coisas e sujeitos em um simples, formal, hierárquico e claramente definido local” (BÖHM, 2006. p.6). Esta caracterização se aproxima do que ele denomina de visão ordinária<sup>9</sup> das organizações que se refere à administração e à manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela clara divisão de tarefas, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados.

Este entendimento de organização, restrito à noção de empresa (SOLÉ, 2004), corresponde a uma forma entre as diversas possibilidades de formas organizacionais conforme discutem Parker (2002), Mizoczky (2010) e Barcellos (2012). Portanto, aquilo que Böhm (2006) denomina de posicionamento requer a construção da realidade social de uma forma peculiar caracterizando-se como um processo político já que envolve a decisão social sobre como a sociedade deve ser. Assim, a forma como vemos o mundo não é o mundo por si próprio, mas sim uma imagem estruturada e organizada do mundo. Portanto, o posicionamento não pode ser dado como definitivo, mas precisa ser continuamente (re)construído (BÖHM, 2006). Neste sentido, há uma luta discursiva pela manutenção de ideologias hegemônicas já que na perspectiva gramsciana a hegemonia é um equilíbrio instável sempre ameaçado pela resistência (FAIRCLOUGH e THOMAS, 2004). No entanto, como toda hegemonia é uma estrutura discursiva aberta e precária permitindo resistências e oposições, os discursos hegemônicos precisam ser constantemente reforçados e renovados para garantir sua dominância.

O modelo hegemônico de organização para sustentar-se enquanto tal, constrói e reconstrói discursos, numa luta constante pela sua preservação (PARKER, 2002; BÖHM, 2006). Neste movimento, inserem-se os discursos sobre avaliação organizacional já que esta prática tem sido disseminada como um mecanismo de controle, capaz de revelar o quanto determinada organização é bem ou mal gerida. As

---

<sup>9</sup> No original o autor menciona “In this ‘normal’ view organization is about [...]” (BÖHM, 2006, p. 6). O autor está se referindo a visão habitual que se tem a respeito das organizações, mas a palavra normal não me parece uma boa tradução justamente porque, embora habitual, no texto ele defende eu isto é um projeto da hegemonia e não é normal.

práticas de avaliação organizacional são essenciais para manutenção da racionalidade gerencialista atuando em dois aspectos: primeiro, a prática da avaliação examina a existência de outros elementos de uma gestão racional, verificando e confirmando-os; e em segundo lugar, reforçam a relevância destes elementos, otimizando-os e garantindo que os membros da organização os cumprirão. Uma vez que o processo de verificação e valorização ocorre repetidamente, os elementos da lógica gerencialista são constantemente (re)produzidos (MEYER, 1994). Neste sentido, a concepção dominante de avaliação organizacional (re)afirma reiteradamente a ideologia gerencialista (MAIER e BRANDL, 2008; SANDERS, 2001; SCRIVEN, 2003).

O gerencialismo, conforme define Pollitt (1998), pode ser abordado como ideologia, retórica ou um conjunto de práticas. Apesar da distinção, essas três dimensões não se separam realmente, pois são aspectos interdependentes do mesmo fenômeno: é uma ideologia complexa que se manifesta através de uma variedade de recursos retóricos e capaz de reivindicar uma ampla variedade de práticas específicas como parte de seu domínio.

De maneira geral, argumenta Pollitt (1998, p.46), a ideologia do gerencialismo se baseia na crença de que “um melhor gerenciamento (mais do que melhores políticas, novas tecnologias, ou diferentes tipos de arranjos institucionais) proporciona à nossa sociedade melhores condições de progresso econômico”. Conforme pontua o autor, o gerencialismo preconiza que o progresso social ocorre através de contínuos aumentos na produtividade econômica; esta produtividade aumenta principalmente por meio da utilização de tecnologias cada vez mais sofisticadas de organização e informação; a aplicação destas tecnologias se realiza através de uma força de trabalho disciplinada para a produtividade; o *management* desempenha um papel crucial no planejamento e na implementação das melhorias necessárias a esta produtividade; e os gerentes têm a prerrogativa de administrar. Além disto, acrescenta o autor, essa ideologia também cultiva uma crença de que o *management* é uma atividade fundamental de integração, capaz de reunir planos, pessoas e tecnologia para conseguir os resultados desejados.

Enquanto retórica o gerencialismo se expressa na linguagem de um modo geral, sejam textos escritos (revistas, documentos oficiais, atas de reuniões, relatórios, etc.) ou orais (aulas, palestras, notícias, reportagens etc.) nos quais a ideologia é reforçada e disseminada. No Brasil, diversos estudos demonstram empiricamente esta questão.

Dentre eles, a pesquisa realizada por Paula e Wood (2003; 2006) discute a literatura popular de gestão, evidenciando como a disseminação deste tipo de mídia contribui na consolidação da cultura do management; a análise crítica empreendida por Pereira e Misoczky (2007) sobre o discurso de Peter Drucker aponta para o papel dos gurus da administração na legitimação de ideias e práticas do capitalismo tardio; o estudo efetuado por Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) evidencia que, de modo geral, estudantes de administração não são capazes de distinguir o tipo de literatura que consomem, sinalizando que tal situação traduz um contexto mais amplo que circunscreve o ensino superior em Administração; e Saraiva e Saraiva (2012) refletem sobre a necessidade de outras possibilidades para o ensino superior em Administração para além da reprodução dominante de uma perspectiva tecnicista e instrumental.

As dimensões ideológica e retórica do gerencialismo que me referi até aqui, se traduzem em algumas práticas, conforme indica Pollitt (1998). Entretanto, o autor afirma que não há como proclamar um conjunto de práticas como gerencialistas porque determinar quais “funcionam e quais não funcionam” depende de fatores como contexto, adequabilidade, diferença de expectativas dos indivíduos em relação a resultados, entre outros.

Conforme ressalta Parker (2002), o gerencialismo tornou-se uma nova religião cívica. Segundo Chanlat (2000) as manifestações desse fenômeno podem ser percebidas em diversos aspectos, como o linguístico, com as palavras como gestão e gerir, por exemplo, sendo incorporadas na linguagem cotidiana; o organizacional, com as noções e princípios administrativos originários da empresa privada como eficiência, produtividade, desempenho, cliente, etc. dominando organizações não empresariais; o social, com os empresários e gestores constituindo um grupo influente e central na sociedade; e na esfera da vida privada este fenômeno promove uma troca da natural expressão de sentimentos pelo gerenciamento das emoções, do tempo, das relações interpessoais (networking) e da autoimagem (marketing pessoal).

Como uma consequência da expansão do discurso gerencialista, sua lógica, que, *a priori*, deveria ser particular do enclave econômico (RAMOS, 1989), tem se transformado no modo dominante de organizar os mais diversos espaços sociais (POLANYI, 1980; RAMOS, 1989; CHANLAT, 2000; PARKER, 2002). Alguns estudos têm demonstrado empiricamente este processo. No âmbito do núcleo de pesquisa Observatório da Realidade Organizacional Rodrigues, Silva e

Dellagnelo (2009), por exemplo, evidenciaram o processo de mercantilização do esporte e da religião, Hoffmann e Dellagnelo (2007) e Silva e Dellagnelo (2008) mostraram esta mesma tendência em grupos teatrais, Simões e Vieira (2010) a apropriação do campo cultural pelo mercado e Salles e Dellagnelo (2005) falam da influência das fontes financiadoras na estrutura de organizações sem fins lucrativos e do domínio da perspectiva funcionalista na produção científica sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos (SALLES e DELLAGNELO, 2012). Com o mesmo intuito, ainda há outros pesquisadores que buscam demonstrar a expansão do domínio do mercado nas instituições de ensino superior (SANTIAGO, LEITE, *et al.*, 2003; FAIRCLOUGH, 2001); no campo da educação brasileira (NORONHA, 1998); e em programas sociais (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009).

Dentre os enclaves sociais não econômicos, as organizações sem fins lucrativos têm sido um alvo constante da ideologia gerencialista sendo acometidas por parte de diversos segmentos da sociedade para que produzam resultados positivos. O fenômeno das organizações sem fins lucrativos como alvo do discurso gerencialista é relativamente recente, principalmente se o analisarmos a partir de uma perspectiva histórica tomando como parâmetro o tempo de existência de organizações desta natureza. No Brasil, especificamente, há registro de instituições filantrópicas logo após o início da colonização portuguesa. Entretanto, durante muitos anos estas organizações estiveram distantes das lentes dos estudos organizacionais, não reconhecidas como objetos de estudo ou temática relevante, restringindo o pensar acerca de organizações a uma delimitação específica: as organizações privadas de cunho eminentemente capitalista (PARKER, 2002; BÖHM, 2006; MISOCZKY, 2010)

Essa não-existência, segundo Santos (2002, p. 246) é produzida “sempre que uma dada entidade é desqualificada e tornada invisível, ininteligível ou descartada de um modo irreversível”. Assim, defende o autor, a realidade não pode ser reduzida ao mundo empírico, pois o que “não - existe” é, na verdade, produzido como tal. Desse modo, as organizações sem fins lucrativos permaneceram por um longo período invisíveis, entre outras possibilidades, porque o seu reconhecimento representa um questionamento do “modelo hegemônico de organização” (PARKER, 2002).

Esse modelo dominante de organizar convive com múltiplas resistências que desafiam, continuamente, os significados da ordem

social estabelecida (MISOCZKY, FLORES e BÖHM, 2008). Assim, há sempre a possibilidade de transformação social (CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999) que sinaliza que é preciso ir além da noção restrita de organização e tornar visível outros discursos, questionar o discurso dominante e denunciar a expansão da lógica gerencialista para outros espaços sociais.

Uma das origens da expansão da ideologia gerencialista para as organizações sem fins lucrativos, são as exigências impostas pelas fontes de financiamento. O processo avaliativo em organizações sem fins lucrativos ganhou expressão a partir da década de 1980 influenciado, sobretudo, pelas agências de financiamento internacionais para programas no terceiro mundo já que estes financiamentos exigiam, em geral, estudos avaliativos (PINTO, 1986). Anterior a este período, de um modo geral, os serviços sociais eram financiados por meio de assistências espontâneas e, dessa maneira, a questão da avaliação não existia como um valor (CAMPOS *et al*, 2011). Entretanto, a partir deste período instituições financeiras multilaterais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial (BIRD) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) têm exercido um papel crucial na disseminação de uma concepção gerencialista nas organizações sem fins lucrativos. Essa influência se dá, sobretudo, por meio de seus mecanismos avaliatórios que se pautam em critérios associados à análise custo-efetividade e satisfação do beneficiário (STEPHANOU, 2005; SEIBEL e GELINSKI, 2012), sinalizando a reprodução das avaliações utilitaristas descritas por House (1978).

Esses organismos impõem seus modelos avaliativos aos países beneficiários de financiamentos, como o Brasil, exportam suas metodologias através da formação de especialistas locais para a reprodução e implementação de instrumentos de controle de resultados. Um exemplo típico da metodologia é a Matriz do Marco Lógico (MML). Essa ferramenta analítica, utilizada pelo BIRD e BID, por exemplo, se baseia na tentativa de estabelecer as relações de causa e efeito dos objetivos de um projeto. Ela foi criada pela *United States Agency for International Developments* (USAID) para dirimir problemas relacionados a projetos como a imprecisão do planejamento e a falta de clareza dos indicadores e da responsabilidade pelo gerenciamento dos projetos. Para isso, essa matriz está baseada em dois princípios básicos: (1) as relações lógicas verticais de causa-efeito entre as diferentes partes de um problema, entendidas como os insumos, os componentes, o propósito e o fim como conjunto de objetivos

hierarquizados do projeto ; (2) o princípio da correspondência (lógica horizontal), que vincula cada nível de objetivos à medição do resultado atingido e às condições que podem afetar sua execução e posterior desempenho.

Os critérios norteadores, ou seja, a concepção de avaliação subjacente à visão do que seja eficácia para esses agentes de financiamento internacional se traduz nos modelos de metas racionais de Quinn e Rourbaugh (1983) e na abordagem centrada em objetivos de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), já que importa observar em que medida os resultados de um determinado programa foram alcançados.

A partir dos anos 1990, com a Reforma do Estado no Brasil, se preconizava a focalização do Estado no atendimento das necessidades sociais básicas, através de uma redução da sua área de atuação por intermédio de três mecanismos chave: privatização, publicização e terceirização. Ao poder executivo, ainda cabia a formulação, acompanhamento e implementação de políticas públicas. Esse período marcou a retirada do Estado de inúmeras atividades de interesse público e propiciou a expansão do número de organizações sem fins lucrativos que passaram a assumir demandas sociais diversas financiadas pelo Estado. O financiamento estatal inaugurou um período de institucionalização da avaliação em organizações sem fins lucrativos (CAMPOS *et al*, 2011).

Durante o regime de governo, pautado em princípios neoliberais, do então presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2003) a expressão *terceiro setor* ganhou destaque e as organizações sem fins lucrativos passaram a ser reconhecidas como atores importantes no trato da questão social. Assim, houve um movimento do governo na tentativa de regulamentar o universo das organizações sem fins lucrativos, criando em 1999 a lei 9.790, conhecida como o Marco Legal do Terceiro Setor. Nessa lei criou-se a figura jurídica de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e o Termo de Parceria, um instrumento jurídico criado para promover o fomento e a gestão das relações de parceria, permitindo a negociação de objetivos e metas e também o monitoramento e a avaliação dos resultados alcançados. Para tal, ficou estabelecido que a celebração do Termo de Parceria entre Poder Público e uma OSCIP seria feita por meio de concurso de projetos através de edital e que uma Comissão designada pelo órgão estatal contratante faria o julgamento das propostas, escolhendo aquela que melhor satisfizesse os requisitos do edital, levando-se em conta a capacidade técnica e operacional das organizações candidatas.



Com isso, o Estado promoveu a competição por recursos e ofereceu a lógica gerencialista como um modelo a ser seguido pelas organizações sem fins lucrativos. A disseminação desta lógica está declarada num documento criado a partir de debates entre Estado e o Terceiro Setor que estabelecia consensos gerais e consensos específicos (COMUNIDADE SOLIDÁRIA;, 1997). Um dos consensos específicos trata sobre mecanismos de auto-regulação e define que “É necessário estimular a criação de mecanismos de auto-regulação da Sociedade Civil visando garantir a publicidade e a transparência, e a eficiência e a eficácia, do funcionamento das organizações do Terceiro Setor”.

Dessa maneira, o discurso do Terceiro Setor preconiza a substituição do Estado por essas organizações, desde que elas passem por um processo de profissionalização que, na prática, implicou na incorporação da ideologia gerencialista, e teve reflexos diretos em “docilizar” o seu potencial político. Montaña (2010) é combativo ao afirmar que a ideologia do discurso gerencialista está fortemente associada aos princípios neoliberais. De acordo com o autor, o discurso contemporâneo de terceiro setor para se referir ao universo do associativismo civil, representa uma estratégia do capital para legitimar as organizações sem fins lucrativos como a alternativa de lidar com a questão social, sob a justificativa de que o Estado é incapaz de fazê-lo, pois é demasiadamente burocrático e estas são supostamente mais ágeis e eficientes.

Neste cenário, a abordagem da avaliação centrada na administração (WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004), o modelo de processos internos (QUINN e ROURBAUGH, 1983) e o modelo de tomada de decisão (HOUSE, 1978) parecem ser concepções de avaliação que refletem bem o momento.

Alves (2002) afirma que além do governo, as agências de financiamento internacionais, a comunidade empresarial brasileira, a universidade e os profissionais do Terceiro Setor exerceram um papel importante na criação de condições para a institucionalização do discurso do Terceiro Setor. Assim, a ideologia gerencialista que se difundiu durante toda década de 1990 encontrou fortes pilares para se sustentar e ainda reverbera.

Desde esse momento o universo das organizações sem fins lucrativos e a lógica de mercado (competitiva, focada em resultados e na eficiência econômica) se aproximaram e o contexto social mais amplo parece ter visto com naturalidade esse processo, já que passou a cobrar resultados dessas organizações e também a vê-las como um potencial

mercado de trabalho. Tanto que em setembro de 1994 a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Fundação Getúlio Vargas) criou o Centro de Estudos do Terceiro Setor mostrando um novo foco na formação de seus alunos, modelo seguido nos anos seguintes por outras instituições de ensino.

A exemplo do papel da universidade brasileira, os efeitos de uma formação gerencial podem ser percebidos na produção acadêmica. Uma análise de artigos publicados na área da administração sobre tema da avaliação em organizações sem fins lucrativos evidenciou que a abordagem é, em sua maioria, pautada pelo paradigma funcionalista (SALLES e DELLAGNELO, 2012). Isto sugere que, ao reproduzir o posicionamento hegemônico da área dos estudos organizacionais, a produção acadêmica também tem contribuído para legitimar o discurso gerencialista na esfera das organizações sem fins lucrativos.

Esse contexto histórico criou as bases de sustentação para o domínio de uma cultura de avaliação marcada pela concepção positivista e gerencialista (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009; MAIER e MEYER, 2011; MAIER e BRANDL, 2008; ASSUMPCÃO e CAMPOS, 2011; HERMAN e RENZ, 1998, 2004; VIOLIN, 2008; EIKENBERRY e KLUVER, 2004). Segundo Boullosa (2009) numa avaliação gerencialista a preocupação central é avaliar a eficiência econômica e o foco são aspectos como a relação custo benefício. Os resultados dessa forma de avaliação são, prioritariamente, utilizados para subsidiar processos decisórios. Em contrapartida, as avaliações baseadas numa dimensão não gerencialista, ou intuitiva/pluralistas (HOUSE, 1978) têm como características a negociação do processo avaliativo entre os atores envolvidos, já que o objetivo central é a geração de conhecimento e aprendizagem por parte destes indivíduos.

Algumas diferenças entre uma avaliação organizacional gerencialista e não gerencialista estão esquematizadas no quadro 6.

Quadro 6: Síntese sobre as principais diferenças entre as abordagens gerencialista e não gerencialista

Dimensão	Concepção gerencialista	Concepção não gerencialista
Público da avaliação	Voltada predominantemente para os atores que possuem poder decisional sobre o objeto da avaliação	Voltada predominantemente para os atores que sofrem os efeitos do objeto da avaliação (os beneficiários diretos ou indiretos)
Pontos de maior atenção da avaliação	Custos, relação custo-benefício, efetividade e mecanismos operacionais do objeto de avaliação	Processos políticos, relação entre atores, diferentes compreensões do objeto por diferentes atores
Área da avaliação	Mercado e Terceiro Setor	Estado e, em particular, as áreas de conhecimento acadêmico
Principal objetivo	Buscar eficiência e efetividade	Socializar o conhecimento, promover o diálogo

Fonte: (BOULLOSA e ARAÚJO, 2009)

Em 2011 o Instituto Fonte conduziu uma pesquisa com dezesseis profissionais que trabalham com avaliação em organizações sem fins lucrativos. Essas pessoas foram selecionadas considerando o reconhecimento que desfrutam no campo e a proveniência, ou seja, buscou-se formar um grupo heterogêneo de profissionais quanto aos setores de atuação. Os resultados da pesquisa indicam que, ao serem questionados quanto à predileção por alguma metodologia para realizar avaliações de projetos sociais, 69% dos entrevistados declararam não descartar nenhuma abordagem e 95% dos entrevistados consideram que a avaliação é uma parte essencial dos processos de planejamento estratégico e ajuda a melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Ainda em outra pesquisa realizada pelo mesmo Instituto (2009) com 363 organizações sem fins lucrativos espalhadas pelo Brasil, as visões mais frequentes que as organizações manifestaram sobre avaliação foram: apoia a gestão e a tomada de decisão; ajuda a corrigir rumos, identificar erros e acertos; verifica realização de objetivos; identifica resultados no público do projeto; gera credibilidade ao projeto; e é um processo difícil. Outro estudo conduzido no cenário internacional por Carman e Fredericks (2008) mostrou que as organizações sem fins lucrativos tendem a pensar sobre a avaliação de três maneiras distintas: como um desperdício de tempo e recursos, como uma ferramenta de promoção externa e como uma ferramenta de gestão estratégica.

Esses dados concretizam crenças numa perspectiva particular de avaliação, e consequentemente de organização, refletindo o domínio da concepção objetivista da avaliação no universo das organizações sem fins lucrativos. Implica um processo de avaliação centralizado. Importa nessa concepção identificar o alcance, ou não, de metas inicialmente propostas, verificar a aplicação dos recursos e gerar informações para tomada de decisão. Esse processo normalmente ocorre por meio da elaboração de relatórios que se tornam importantes ferramentas de controle e regulação. Essas avaliações são quase exclusivamente externas (embora a produção dos documentos seja feitas por membros das organizações avaliadas) e somativas e se realizam *ex post*.

Na contramão das avaliações utilitaristas, uma parcela da sociedade, como algumas ONGs e entidades tradicionais de assistência social (ALVES, 2002), parece resistir ao processo de legitimação da ideologia gerencialista em organizações sem fins lucrativos e defendem

modelos de avaliação que produzam sentido a seus participantes, contribua na reflexão sobre valores e significados e tenha um papel educativo.

Essa concepção de avaliação se orienta na epistemologia subjetivista e implica num processo participativo, democrático, onde o processo importa mais que o fim. A intenção nessa perspectiva é gerar conhecimento e empoderar os participantes. Alguns modelos de avaliação que vão ao encontro dessa perspectiva são a avaliação naturalista de Guba e Lincoln (2003) e a abordagem centrada nos participantes de Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004).

No universo das organizações sem fins lucrativos avaliações desta natureza parecem ter se perdido em propostas teóricas já que na prática não é fácil localizar exemplos dessa abordagem. Embora essa perspectiva tenha muita afinidade com a natureza solidária, cooperativa e substantiva que as caracterizariam, em essência, nas organizações sem fins lucrativos quando a questão é a avaliação organizacional, o ideal gerencialista é dominante (MAIER e BRANDL, 2008).

## CAPÍTULO 4: AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

---

*Quando você perceber que, para produzir, precisa obter a autorização de quem não produz nada; quando comprovar que o dinheiro flui para quem negocia não com bens, mas com favores; quando perceber que muitos ficam ricos pelo suborno e por influência, mais que pelo trabalho, e que as leis não nos protegem deles, mas, pelo contrário, são eles que estão protegidos de você; quando perceber que a corrupção é recompensada, e a honestidade se converte em auto-sacrifício; então poderá afirmar, sem temor de errar, que sua sociedade está condenada (Ayn Rand, 1920)*

Neste capítulo, a proposta é apresentar as organizações sem fins lucrativos, objeto que delimitei para minha análise. Na esteira das discussões pretendo levantar uma questão que, apesar de não ser o foco principal, constitui um suporte teórico-social importante para minha tese. Há um discurso no Brasil que caracteriza o conjunto das organizações sem fins lucrativos como Terceiro Setor e, por sua vez, tem se difundido a ideia de que Terceiro setor é sinônimo de sociedade civil. Isto tem profundas implicações. Por um lado, atende os preceitos do discurso gerencialista e por outro, arrefece a chama da transformação social.

Neste sentido, pretendo explorar a temática das organizações sem fins lucrativos e abordar diferentes visões sobre sociedade civil. Iniciarei o capítulo mostrando as transformações históricas ocorridas no campo da solidariedade. Conforme demonstram Chiapello e Fairclough (2002) a linguística é rica em revelar as modificações sociais e, dessa forma, as mudanças discursivas ajudam a entender a consolidação de um modo dominante de se entender o campo social. Se em épocas passadas, no Brasil, filantropia era o léxico de ordem para designar as atividades de cunho social, atualmente o discurso do terceiro setor desponta como um forte discurso. Porém, o léxico não é descontextualizado, ao contrário, ele estrutura e é estruturado por uma ordem de discurso que, por sua vez, reflete um contexto sócio-histórico.

#### 4.1 DA SOLIDARIEDADE MISSIONÁRIA À AÇÃO SOCIAL INSTRUMENTALMENTE ORGANIZADA: HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS NO BRASIL

Iniciativas organizadas de caráter solidário são reconhecidas no Brasil ainda no período colonial. Desde o século XVI existem no Brasil instituições de assistência, orientadas por fins filantrópicos, influenciadas pelo modelo português das Casas de Misericórdia, baseadas em ações caritativas e cristãs.

Durante todo o período colonial, o Brasil caracterizava-se pela não separação entre a Igreja e o Estado e dessa forma, cabia à igreja, quase exclusivamente, as atividades de cunho social, principalmente nas áreas de educação, saúde e assistência social. Esse papel foi desempenhado pela Igreja até aproximadamente 1890 (RODRIGUES, 1998).

Em 07 de janeiro de 1890, por meio do Decreto 119-A, ocorreu a separação entre Igreja e Estado, porém esse vínculo arrastou-se por anos e a consolidação do Estado Nacional deu-se somente por volta de 1930 (OLIVEIRA NETO, 1991). Durante este período (1889 a 1930), conhecido como a República dos Coronéis, o sistema político do país foi marcado pelo mandonismo, apadrinhamento, fraude eleitoral, entre outras características possibilitadas pelo poder concentrado na figura dos coronéis. Assim, as relações sociais desiguais, que já eram uma herança cultural, se acentuaram e lapidaram uma sociedade civil subordinada. Com a questão social relegada pelo Estado, coube à Igreja manter um importante papel de assistência à população. Contudo, durante o período de 1890 a 1930, a função social passou gradativamente a ser também desempenhada pelo Estado (OLIVEIRA NETO, 1991).

Em 1930, com a mudança do regime político, Getúlio Vargas assume a presidência do país e funda-se a Era Vargas. Com um governo populista as ações do Estado se expandiram na prestação de serviços sociais. Em 28 de agosto de 1935, com a Lei nº 91 foi introduzido o conceito de utilidade pública o qual era concedido às sociedades civis, associações e fundações que serviam desinteressadamente à coletividade (FRASSON, 2001). Poucos anos depois, em 1938, foi criado o Conselho Nacional de Serviço Social (CNSS), que passou a congregiar as organizações certificadas como de utilidade pública para lhes conceder

isenções fiscais. Dessa forma, o Estado, supostamente incapaz de desempenhar a função social, utilizou-se desse mecanismo para atender à sociedade quanto às suas demandas sociais (RODRIGUES, 1998).

A situação de proximidade entre as organizações de utilidade pública e o governo persistiu até 1964, quando então iniciou o regime militar no Brasil. Durante o período da ditadura a realização da reforma tributária e da reforma administrativa, aliada ao crescimento econômico acelerado do país naquele período, criaram mecanismos de financiamento que possibilitaram ao governo a exercer o seu papel social. Por consequência, as organizações sem fins lucrativos não foram valorizadas. Além disso, durante esse período, os movimentos associativistas (partidos políticos, sindicatos e universidades) foram proibidos de participação na esfera pública.

Esse cenário fez com que surgissem movimentos contestatórios no país. Ao longo dos anos 1970 proliferaram-se organizações que lutavam contra a ditadura militar vigente, muitas financiadas por agências internacionais. Como forma de protesto ao governo, elas autodenominavam-se organizações não governamentais (ONGs) carregando no próprio nome seu protesto (FERNANDES, 1994; FISCHER, FALCONER, 1998; COELHO, 2002). Assim, diferentemente de iniciativas filantrópicas (típicas do Brasil colônia) ou assistencialista (simbólicas da era Vargas), nos anos 80, as organizações não governamentais se caracterizavam, principalmente, pela questão política. Contudo, com o processo de redemocratização ocorrido no Brasil durante os anos 80, ficou sem sentido protestar contra o regime de governo (BAYMA, 1997). Isto não fez com que organizações sem fins lucrativos deixassem de existir, apenas o foco destas ONGs foi alterado para outras causas e desde então se assiste um enorme crescimento de organizações desta natureza, conforme exposto adiante.

A reforma do Estado, iniciada em 1995 durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, marcou uma reaproximação entre as organizações sem fins lucrativos e o Estado. Com suposto objetivo de *desafogar* o Estado e buscar uma alternativa *mais eficiente* de atender à sociedade civil, em 1998 foi criada uma figura jurídica inédita: as Organizações Sociais (OS). As OS absorvem atividades publicizáveis, isto é, a transferência para o setor público não estatal de direito privado a responsabilidade pela execução de serviços que não envolvem o exercício do poder do Estado, mas devem ser subsidiados pelo Estado,



como, por exemplo: educação, saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica (RODRIGUES, 1998). Essa transferência de atividades sociais vem acompanhada da justificativa de maior eficiência e proximidade local das organizações do terceiro setor, denominação que se consagra nessa década para designar um amplo e miscigenado universo de organizações sem fins lucrativos.

Em março de 1999, a lei nº 9.790, denominada Marco Legal do Terceiro Setor, foi sancionada com a finalidade de abranger organizações de natureza solidária e dar-lhes legitimidade legal e transparência administrativa. A nova figura jurídica instituída por esta lei, as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), foi uma tentativa de regulamentar o terceiro setor e instituir o termo de parceira (mecanismo contratual padrão para financiamento de projetos sociais).

Essas iniciativas instauradas no governo FHC revelam uma continuidade e aprofundamento de princípios neoliberais inaugurados no governo de Fernando Collor de Melo. De forma mais contundente, a partir da década de 1990, a política neoliberal estimulou um discurso ideológico de “ineficiência, corrupção, desperdício” em torno de tudo o que é estatal, enquanto o privado aparece como sinônimo de “eficiência, probidade, austeridade” (BORÓN, 1995, p. 78). Assim, a intervenção do Estado na área social foi minimizada, cabendo ao chamado terceiro setor pensar e executar políticas sociais. Este processo é o que Montañó (2010, p. 185) caracteriza como “[...] alteração de um padrão de resposta social à questão social (típica do *Welfare State*), com a desresponsabilização do Estado, a desoneração do capital e a auto responsabilização do cidadão e da comunidade local para esta função”.

Então, a partir de 1990, as organizações sem fins lucrativos, por influência da lógica do terceiro setor, passaram a ser percebidas com uma nova função na sociedade. Ao assumirem o papel de intervenção direta na resposta à questão social, passaram de resistentes (ou distantes) a parceiras do governo, relação que se estreitou a partir da intensificação dos financiamentos de projetos sociais (aprovados de acordo com os interesses do Estado, conforme discutido adiante). Essa fonte de financiamento (Estado) (res)surge como uma importante alternativa frente ao encolhimento dos fundos internacionais, que foram mecanismos fundamentais, principalmente, no período da ditadura militar.

Entretanto, em contrapartida à concessão dos recursos financeiros, as fontes governamentais estipulam critérios de avaliação que interferem na estrutura das organizações sem fins lucrativos, já que algumas das exigências impostas demandam habilidade técnica para cumpri-las, conforme revela pesquisa anterior (SALLES, 2004). Dessa forma, as organizações sem fins lucrativos têm enfrentado uma realidade cada vez mais complexa no tratamento de suas questões financeiras. Muitos autores argumentam que, devido ao crescimento do número de organizações sem fins lucrativos, a escassez de recursos financeiros tem provocado forte pressão pela profissionalização e que as fontes financiadoras tendem a beneficiar organizações cuja eficiência seja maior. Assim, tem se solidificado um discurso sobre profissionalização como um importante aspecto para atender às expectativas do órgão financiador e da sociedade por serviços sociais de qualidade, já que na lógica do terceiro setor, os usuários são vistos como “clientes”.

A partir da década de 1990, conforme criticamente relata Alves (2002) e Montaña (2010), o conceito de terceiro setor se consolidou, no Brasil, como um forte discurso para referir-se ao universo das organizações sem fins lucrativos, tomando-as como sinônimo de sociedade civil. Desde então, este conjunto de organizações, por meio do discurso ideológico do terceiro setor, tem representado mais um dos espaços da vida humana visitados pelos gerencialismo, fenômeno que Habermas (1984) denomina de colonização do mundo da vida, Ramos (1989) chama de unidimensionalização da vida humana associada, Chanlat (2000) nomeia de sociedade managerial.

Em síntese, o resgate da evolução sócio-histórica das organizações da sociedade civil nos ajuda a identificar as sucessivas fases, ou papéis, que estas organizações ocuparam no cenário nacional. Podemos fazer uma generalizada leitura histórica e identificar que do período Colonial à Primeira República, as organizações sem fins lucrativos eram interpretadas, predominantemente, como espaço de filantropia; na Era Vargas, com as ações sociais fortemente encampadas pelo Estado, a sociedade civil ficou tutelada a este e politicamente enfraquecida; no período de Ditadura Militar os movimentos sociais e as ONGs sinalizaram uma sociedade civil resistente, e por isso politicamente ativa; e da redemocratização aos dias atuais, assistimos a uma consolidação do discurso do terceiro setor.

## 4.2 CARACTERÍSTICAS QUE SINGULARIZAM AS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Há uma série de denominações<sup>10</sup> para se referir ao universo de organizações de natureza privada que não possuem o lucro como finalidade: terceiro setor, economia solidária, economia social, ONG, instituto, movimento, confraria, etc. Essas terminologias podem ser consideradas como “nomes fantasia” já que, juridicamente, as organizações privadas sem fins lucrativos só podem se constituir sob a forma de associações ou fundações (BARBOSA e OLIVEIRA, 2001).

É considerada sem fins lucrativos, conforme parágrafo 1º do artigo 1º da Lei 9.790/99

(...) a pessoa jurídica de direito privado que não distribui, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social.

Em relação às formas jurídicas, Martins (2001) esclarece que as fundações caracterizam-se por não possuir membros ou sócios e necessitam de patrimônio para serem fundadas. Nascem de uma doação e é necessário que o fundador lhe determine um estatuto, suas regras de funcionamento e um grupo que irá se responsabilizar em gerir o patrimônio de acordo com seus objetivos. A partir do ato de doação, o patrimônio passa a pertencer a toda sociedade civil. Quanto às

---

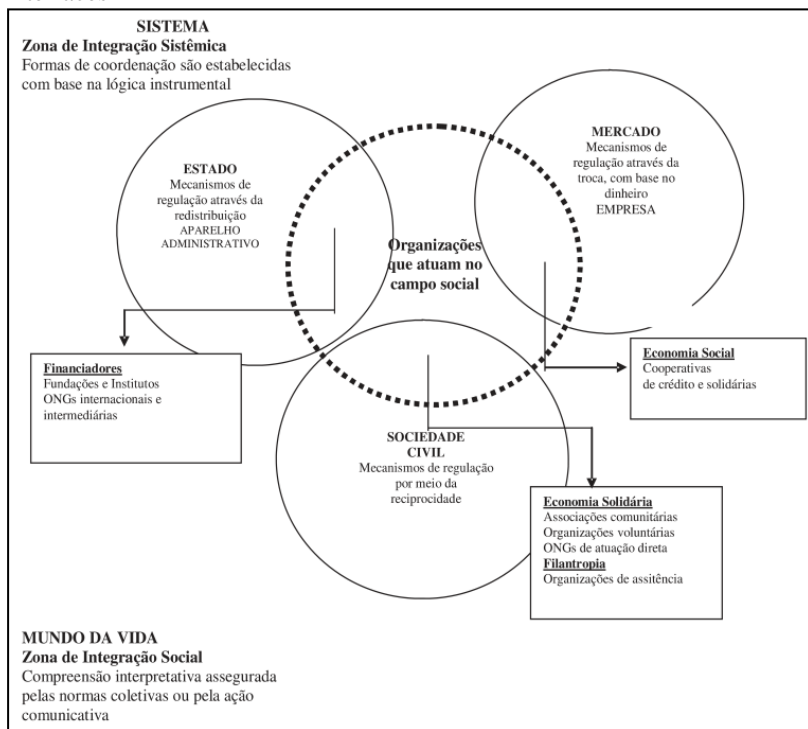
<sup>10</sup> No Brasil, também podemos encontrar outros termos associados às organizações sem fins lucrativos, como: Organização Social (OS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Utilidade Pública Federal (UPF), Utilidade Pública Estadual (UPE), Utilidade Pública Municipal (UPM), Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), Entidade Filantrópica, entre outros. Trata-se de títulos, certificados ou qualificações que, facultativamente, as entidades podem requerer ao poder público. Estes registros são necessários para o usufruto de alguns benefícios fiscais, fontes de financiamento, entre outras atividades.

associações, Martins (2001) afirma que se originam da vontade das pessoas em se associar, cujo instrumento de constituição é um estatuto.

O fato é que, no universo das organizações sem fins lucrativos, está lançado um conjunto amplo de organizações que possuem características, papéis e formas institucionais completamente diferenciadas. Uma diferenciação entre as organizações que atuam na esfera social é proposta por Andion (2005). O critério para sua proposta de classificação foi diferenciar as organizações quanto aos seus princípios de regulação e aos modos de ação particulares.

A autora sugere caracterizar as organizações que atuam no campo social em três classificações: economia social, financiadores e economia solidária, conforme ilustrado na figura 6. No primeiro grupo, denominado economia social, encaixam-se as organizações reguladas pela troca mercantil que produzem bens e serviços voltados aos interesses dos próprios membros (ex. cooperativas) e com isso, o papel destas organizações se aproxima do mercado. No segundo grupo, nomeado de Financiadores, estão incluídas as organizações que têm como princípio de regulação a redistribuição de recursos públicos ou privados em prol do bem comum e, desta forma, seu papel se aproxima do papel do Estado. No terceiro grupo, denominado economia solidária, se enquadram as organizações criadas a partir de uma mobilização da sociedade civil e que não possuem fins lucrativos, predominando a reciprocidade como forma de regulação.

Figura 11: As organizações que atuam no campo social e suas interfaces



Fonte: Andion, 2005, p.83

Outra classificação de organizações sem fins lucrativos é proposta por Maier e Meyer (2011). Os autores desenvolveram uma tipologia empiricamente fundamentada em cinco discursos da organização em organizações sem fins lucrativos: gerencialista, doméstico, profissional, popular e discurso cívico. Todos os discursos, indicam Maier e Meyer (2011), são fortemente normativos, isto é, indicam como as organizações deveriam atuar e não necessariamente como elas efetivamente trabalham. Outra observação feita pelos autores é que na prática das organizações sem fins lucrativos, os diferentes discursos de organização não têm o mesmo peso sendo o discurso gerencialista dominante.

A principal metáfora organizacional do discurso gerencialista é o de uma empresa que produz bens e serviços para os clientes. Os temas centrais deste discurso são eficácia, eficiência, recursos e estratégia e sustenta que a organização deve escolher os métodos que levem à realização eficiente e eficaz da missão.

O discurso doméstico das organizações sem fins lucrativos se baseia em metáforas como a família e a casa, já que as organizações são caracterizadas como “caseiras” e os líderes tratam seus subordinados como seus “filhos”. Tópicos importantes do discurso doméstico são o trabalho cotidiano e problemas pessoais e ao falar sobre a organização, as referências são feitas às pessoas e não às posições.

O terceiro discurso de organizações identificado por Maier e Meyer (2011) foi rotulado como profissionalista. Neste discurso a organização é descrita como um grupo de *experts* que usam seu conhecimento discricionário para resolver problemas complexos. Os integrantes são definidos por sua profissão e há uma distinção fundamental entre especialistas e leigos. Assim, a identidade profissional é forte já que os membros de uma profissão têm um entendimento comum do seu trabalho que se baseia no conhecimento compartilhado e de uma base educacional comum.

Outro discurso identificado foi caracterizado como “popular<sup>11</sup>”. A noção central do discurso popular é que a organização deve ser um espaço livre de dominação. São tópicos centrais deste discurso os ‘princípios’ e a ‘posição’ da organização. Dessa forma, considerando que os objetivos destas organizações normalmente são abstratos e difíceis de realizar, a fidelidade aos próprios princípios é considerada um indicador de sucesso.

Por fim, no discurso cívico a organização é entendida como coisa pública. Dessa forma, posições, unidades e práticas dentro da organização têm semelhança com aquelas praticadas no governo. Tópicos centrais neste discurso são ‘apoio de massa’ e ‘procedimentos adequados’. Integrantes deste tipo de organização enfatizam a ampla base de membros que possuem e o suporte que desfrutam da população.

---

<sup>11</sup> No original *grassroots*

Quadro 7: Cinco discursos de organizações sem fins lucrativos

	Gerencialista	Doméstico	Profissionalista	Popular	Cívico
Tópicos	Efetividade, eficiência, recursos, estratégia	Trabalho diário, questões pessoais	Desafios e qualidade do trabalho substantivo	Princípios, posições	Apoio das massas, Procedimentos corretos
Tomada de decisão	Segue o ciclo racional do <i>management</i>	Agência é largamente localizada em forças exógenas Espírito coletivo, intuitivo, regras simples	Decisões descentralizadas, guiadas por ideias profissionais e padrões	Consenso	Normas escritas elaboradas, eleições, consenso
Atores	Auto-interessados, autônomos, racionalidade instrumental, clientes, investidores, gestores	Organização única, idealistas dedicados, amigos, família, patronos, benfeitores, “coitados”	Especialistas e leigos, Identidade organizacional fraca, identidade profissional forte	Autônomos	Membros, funcionários eleitos, Nomeados, Virtude cívica
Relação entre atores	Mercados Transações impessoais, relações, competição,	Pessoal, simpático, atencioso, lealdades e dependências	Cooperação entre membros de mesma profissão, conflitos entre membros de profissões diferentes, atitude	Igualitarismo, coletivismo	Diversidade, Diferenças de interesses, lutas de poder

	incentivos, empoderamento	mútuas, grande diferença de status baseada na intensidade e na duração do envolvimento, questões locais de proximidade	distanciada em relação aos clientes, revisão por pares, status baseado no conhecimento		
Canais de comunicação	Projetado por finalidade, flexível, claro, orientado para o mercado	Flexível, informal, pessoal, trabalho independente por conta própria	Estende-se além da organização para a profissão Trabalho em equipe Cargos administrativos/comerciais de menor importância	Participação, Abertura	Formais, controle e equilíbrio, democracia representativa
Práticas de pessoal Recrutamento	Externo ou interno, Procedimentos transparentes	Preferência por interno Boca-a-boca	Preferência por externo Procedimentos transparentes	Convite aberto para participar, as pessoas doam seus serviços por iniciativa própria	Externo ou interno, Procedimentos transparentes
Critério de seleção	Execução Potencial	Ajuste com o grupo, confiabilidade, Circunstâncias	Realizações educacionais, proficiência	Identificação com os princípios da organização	Qualificações, representatividade



Desenvolvimento	Treinamento sistemático e desenvolvimento de habilidade para gestão	pessoais Aprender fazendo, observando, perguntando, descobrindo por si mesmo	Educação formal fora da organização	Aprender fazendo, Aprender com registros organizacionais simples, perguntando Baixos requisitos para a performance dos atores, Contudo, um nível limitado de atividade é requerido	Formal, programas de treinamento interno extensivos
Avaliação	Por objetivos	Capacidades individuais	Pouca supervisão imediata e <i>feedback</i> , revisão por pares periódica		Re-eleição (funcionários eleitos), júris (nomeados)
Recompensas	Satisfação de motivações individuais (voluntários), pagamento baseado em desempenho (pessoal pago)	Serviço altruísta esperado, gratidão dos clientes, diversão e camaradagem no trabalho	Pagamento fixo, reconhecimentos dos pares e leigos como um especialista, Equilíbrio trabalho-vida pessoal	Idealismo, Reembolsos ou bolsas	Voluntarismo como uma virtude cívica, custos reembolsados, pagamento fixo
Visão sobre pagamento vs. trabalho voluntário	Atitude instrumental para trabalho	Preferência por voluntariado	Preferência por trabalho remunerado	Preferência por voluntariado	Preferência por voluntariado

	remunerado e voluntário				
Saída legitimada	Progressão de carreira, atuação inadequada	Morte, aposentadoria, conflitos pessoais	Passar para outra organização na mesma profissão para desenvolver suas habilidades	Falta de tempo, Expulsão por violação de princípios	Ser derrotado em eleições (funcionários eleitos), aposentadoria (nomeados)
Noção de tempo	Ritmo acelerado, orientada para o futuro, mudança contínua	Mudança irregular de ritmo lento e rápido, tradicionalismo, orientação para o passado e o presente	Ritmo controlado, orientada para o futuro, Mudança contínua	Foco no presente, Ativismo espontâneo, longas discussões recorrentes	Ritmo lento, estabilidade dentro da organização, mudança de ambiente lenta

Fonte: Maier & Meyer (2011, *tradução nossa*)

Estas tipologias são bastante ilustrativas da diversidade do universo de atuação das organizações sem fins lucrativos. Contudo, na minha tese, para discutir o discurso sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos, eu não irei privilegiar um tipo específico de organização. Parto da premissa que, mesmo havendo traços que marquem diferenças entre as organizações sem fins lucrativos e tornem este campo heterogêneo, existem características que perpassam esse universo e conferem unidade, tornando-o distinto das organizações do aparelho estatal e do mercado. Para Andion (1998) são características peculiares das organizações que atuam no campo social (1) a perseguição de um objetivo social; (2) o estabelecimento de uma relação social de proximidade em função da concentração local; (3) a presença de formas plurais de trabalho como assalariados, voluntários e outros parceiros; (4) a participação de diferentes atores na gestão coletiva, como profissionais, voluntários e até mesmo usuários; e (5) a hibridização de diferentes fontes de financiamento.

Nestas organizações, os princípios que norteiam sua gestão também representam uma particularidade. Segundo Boullosa e Schommer (2008) enquanto ao mercado corresponderia uma forma de gestão privada e ao Estado a gestão pública, às organizações sem fins lucrativos caberia a gestão social. Entretanto, cabe destacar que essas formas de gestão não correspondem de forma exclusiva e restrita a cada uma destas esferas. Mas, por suas características, há uma correspondência mais imediata entre a gestão privada e mercado, gestão pública e estado, e gestão social e organizações sem fins lucrativos.

A gestão privada, típica das empresas, é uma forma de gestão guiada pelos princípios da finalidade econômico-mercantil, onde a relação custo-benefício é um parâmetro fundamental. Já a gestão pública, relacionada à forma de gestão das organizações estatais, orienta-se para o bem comum, no entanto, assim como na gestão privada, predominam parâmetros de racionalidade instrumental, fundamentalmente a lógica racional-burocrática (BOULLOSA e SCHOMMER, 2008, 2009).

A gestão social está relacionada a um modo de gerir que não pretende ser prescritivo e que privilegia, sobretudo, as dimensões e lógicas coletivas e autônomas (BOULLOSA e SCHOMMER, 2008, 2009). Segundo Tenório (2005, 2008) a gestão social se coloca em oposição à gestão estratégica. Neste sentido, já que esta, em razão do

lucro, prima pela competição, aquela deve ser determinada pela solidariedade, se destacando pela concordância, em que o outro deve ser incluído e a solidariedade o seu motivo. Assim, a gestão social é apresentada como a tomada de decisão coletiva, baseada na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último (CANÇADO, TENÓRIO e PEREIRA, 2011).

Outro aspecto que singulariza as organizações sem fins lucrativos seria a predominância de uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1989), motivo pelo qual Serva (1993) as denomina de organizações substantivas. O predomínio desta forma de razão é crucial para manifestação de aspectos peculiares identificados pelo estudo conduzido por Serva (1993). Nesta pesquisa, o autor conclui que são características das organizações substantivas a autenticidade, o respeito à individualidade, a dignidade, a solidariedade e a afetividade. Estes traços criam condições para emergência de estruturas organizacionais onde o prazer e identificação com a atividade e as interações pessoais sejam marcantes. Em estudo posterior, Serva (1997) demonstra que aspectos como auto-realização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia são predominantes nos processos administrativos das organizações substantivas.

A substantividade que, segundo Serva (1993, 1997), encontraria espaço para predominar nas organizações sem fins lucrativos é reforçada quando se resgata as características das isonomias abordadas por Ramos (1989).

Em contrapartida ao paradigma moderno que considera o mercado como principal categoria ordenadora da vida humana, Ramos (1989), ao propor o seu paradigma multidimensional, evidenciou a existência de múltiplos enclaves sociais, para além da economia, e chamou atenção para o fato de que, nessa diversidade social, há espaço para manifestação de diferentes racionalidades.

Segundo o autor, a economia corresponde ao enclave associado à ordem. Nestes espaços a prescrição de normas e o comportamento como conduta predominante, geram uma baixa possibilidade de auto-realização aos indivíduos. Já as isonomias se caracterizam por serem sistemas sociais onde todos os membros são iguais, no sentido dos seus direitos e onde predomina a racionalidade substantiva.

Nas organizações isonômicas busca-se, essencialmente, permitir a atualização dos seus membros sendo mínima a imposição de normas, as quais, quando existentes, são estabelecidas em conjunto, bem como ocorrem as tomadas de decisão. Esse princípio de coletividade, onde as relações pessoais são fortes, é coerente com o tipo de vínculo que os indivíduos estabelecem com essas organizações. Nas isonomias, o engajamento nas atividades ocorre, sobretudo, pela vocação e a gratificação se dá pelo envolvimento com atividades recompensadoras em si mesmas.

Assim, meu argumento é que as organizações sem fins lucrativos diferem da noção dominante de organização (PARKER, 2002). Embora possamos encontrar diversos exemplos empíricos de organizações sem fins lucrativos que se caracterizem pelo predomínio de uma racionalidade instrumental e sejam baseadas nos princípios da gestão privada, defendo que isto seja fruto de um processo de colonização (HABERMAS, 1999) que este campo tem sofrido. Essa colonização, que se caracteriza pela consolidação de práticas sociais tipicamente econômicas em organizações sem fins lucrativos, ocorre por diversos meios, incluindo o discurso. Neste caso, o discurso ideológico do terceiro setor foi determinante neste processo, conforme discuto na próxima seção.

#### 4.3 DISCURSO DO TERCEIRO SETOR

O termo *third sector* (terceiro setor) foi empregado pela primeira vez na década de 1970 por pesquisadores americanos e na década de 1980 o termo passou a ser adotado também por pesquisadores europeus. Nos anos 1990, a expressão terceiro setor aparece pela primeira vez na literatura brasileira, em escritos de Rubem César Fernandes e Leilah Landim (COELHO, 2002).

Atualmente, no Brasil, o que se observa, é uma ampla difusão da denominação terceiro setor. Contudo, ao se adotar um termo, junto adquire-se também concepções ideológicas que o fundamentam (FRANÇA FILHO, 2001; MONTAÑO, 2010). A expressão terceiro setor, explica França Filho (2001, p.54)

é particularmente ligada ao contexto norteamericano, onde a relação a uma tradição de Estado social não aparece como primordial na sua história. [...] Portanto, a interpretação do terceiro

setor via literatura anglo-saxônica, que é dominante, funda uma verdadeira abordagem específica deste termo, onde sua existência é explicada principalmente pelos fracassos do mercado quanto à redução das assimetrias informacionais, como também pela falência do Estado na sua capacidade a satisfazer as demandas minoritárias.

Nessa perspectiva, o Terceiro Setor é compreendido como uma *alternativa* para suprir uma suposta incapacidade Estatal, assumindo uma função complementar na lógica econômica. Este setor, portanto, é formado por organizações privadas que atendam interesses públicos, conforme indicado no quadro 5.

Quadro 8: O modelo dos três setores

Agentes		Fins		Setor
Privados	para	Privados	=	Mercado
Públicos	para	Públicos	=	Estado
Privados	para	Públicos	=	Terceiro setor

Fonte: adaptado de Fernandes (1994, p.21)

O terceiro setor acompanha outros dois setores sugerindo um recorte social em esferas econômicas. No entanto, há controvérsias a respeito de que tipos de organizações constituem o primeiro e o segundo setor. Alguns autores, como Cardoso (1997) e Kisil (1997), categorizam o setor público como primeiro setor e as atividades lucrativas como segundo setor. Outros autores, tais como Coelho (2002) e Fernandes (1994, 1997), afirmam ser o primeiro setor o mercado e o segundo setor o governo. Para Montañó (2010) esse recorte desistoriciza e reduz a realidade social, pois dá a entender que o político pertence ao Estado, o econômico ao Mercado e o social apenas ao Terceiro Setor.

Na perspectiva de Montañó (2010), a leitura dominante sobre o terceiro setor revela uma falta de rigor teórico e uma distância ideológica da realidade social, o que reflete, pelo menos, quatro debilidades conceituais. Primeiro, a classificação do terceiro setor como o terceiro dos três setores denota uma imprecisão histórica. Conforme Rifkin (1997, p. 21) este é, na verdade, o primeiro setor.

É preciso compreender que, quando se estabelece a civilização, em primeiro lugar, estabelece-se a comunidade (o capital social), depois surge o

comércio e o governo: a comunidade sempre vem primeiro. Neste século, invertemos o raciocínio e passamos a crer numa ideia bizarra de que, de início, criamos um mercado forte, pois isso ajuda a construir uma comunidade forte. Isso é completamente falso. Antes, surge a comunidade; posteriormente, começa-se a comerciar, aparece o mercado, depois surge o governo.

As indefinições quanto às organizações que compõem o terceiro setor indica a segunda debilidade conceitual (MONTAÑO, 2010). A maioria das definições exclui, por exemplo, organizações de resistência, como Movimento dos Sem Terra – MST, movimentos violentos, movimentos de massa. São incorporadas ao terceiro setor organizações formalmente constituídas, estruturadas, com objetivo (social), que necessitam de recursos financeiros, que contam com a atividade de indivíduos regularmente engajados. Esta questão nos instiga a associar que por trás do discurso do terceiro setor estão as mesmas concepções ideológicas que buscam sustentar uma concepção já fixada de organização, sugerindo uma curiosa aproximação com a ideia de modelo hegemônico de organização descrito por Böhm (2006).

A confusão promovida pela definição do termo terceiro setor figura como a terceira debilidade do conceito apontada por Montañó (2010). Ao se incluir num único universo realidades tão plurais, como, por exemplo, fundações empresariais, movimentos de preservação ambiental e creches comunitárias, aplica-se um tratamento universal a realidades singulares, mascarando diferenças, significados e interesses que são, por vezes, contraditórios. Por fim, a quarta debilidade do conceito terceiro setor é a condição não governamental e auto governada das organizações sem fins lucrativos. Segundo Montañó (2010) as parcerias com o governo interferem nestes aspectos, pois ao financiar um projeto em detrimento de outro há um caráter seletivo associado a uma política governamental, o que leva tendencialmente à presença e permanência de certas ONGs e outras não, e determinados projetos e outros não. Para o autor a denominação “parece enganosa; a dita ‘não-governamentalidade’ e a ‘autogovernamentalidade’ dessas organizações encobre o fato de estarem *integradas* tendencialmente à *política de governo*” (MONTAÑO, 2010, p. 57-58, *grifos do autor*). O aspecto da não lucratividade também é contestado pelo autor. Para Montañó (2010) algumas fundações, em especial aquelas ligadas à

empresas, não podem esconder o interesse econômico em associar seus nomes a ações sociais, ou gozar de isenções tributárias. Neste sentido, ainda que indiretamente, o fim lucrativo é evidente.

Apesar das contradições do termo terceiro setor, discutidas por Montañó (2010), ele tem sido incorporado nos mais diversos textos (acadêmicos, publicitários, estatais, mercantis, etc.) evidenciando uma consolidação deste discurso e uma transformação do campo social no Brasil. Se em outras épocas a expressão terceiro setor era inexistente, hoje é um discurso legitimado o que, para Duarte (2008), é uma articulação do projeto neoliberal.

Como alternativa a crise do padrão de produção e acumulação fordista experimentada a partir de 1970 (ver Lipietz, 1991), o capital iniciou um amplo processo de reestruturação. No Brasil, essa reforma foi mais sentida a partir de 1995, no mandato, do então presidente, Fernando Henrique Cardoso. As estratégias neoliberalizantes promoveram transformações sócio-históricas que afetaram de modo particular a relação Estado-Sociedade, como, por exemplo, a transferência de responsabilidades da questão social para o terceiro setor.

Conforme apresentei em seção anterior, a partir da década de 1990, a política neoliberal minimizou a intervenção do Estado na área social, apelando para a participação da sociedade civil (na figura do terceiro setor) na execução de políticas sociais. Assim, no padrão neoliberal de atendimento às demandas sociais instalou-se um novo padrão de resposta: intervenções setorializadas e localizadas, sustentadas na autoajuda e ajuda mútua, responsabilizando os próprios portadores de necessidades, seus pares e suas localidades (MONTAÑO, 2010). Portanto, não apenas as questões sociais foram repassadas para o chamado terceiro setor como o Estado fica desresponsabilizado e o indivíduo culpabilizado por sua condição social.

Interessante observar que a responsabilização pela própria condição social revela um deslocamento do problema social para o indivíduo. Esse movimento faz parte dos recursos ideológicos do discurso neoliberal num esforço de *apagar* os problemas sociais decorrentes de um modelo econômico e naturalizar no tecido social *efeitos colaterais* como desigualdade social, desemprego estrutural, etc. (ver Resende, 2008; Ramalho & Resende, 2011). Essa naturalização é essencial para o projeto neoliberal já que este quer uma “sociedade civil



dócil, sem confronto, cuja cotidianidade, alienada, reificada, seja a da ‘preocupação’ e ‘ocupação’ (não a do trabalho e lutas sociais) em atividades não criadoras nem transformadoras” (MONTAÑO, 2010, p. 260). Dessa maneira, com o enraizamento social do discurso neoliberal, consequências de uma construção sócio-histórica tornam-se socialmente percebidas como algo natural (THOMPSON, 2002), ou seja, existe o sol, o ar e a desigualdade social.

Esta sociedade míope projetada pelo neoliberalismo não é resultado apenas do apagamento dos seus *efeitos colaterais* mas, também, da inauguração de um novo padrão social provocado por mudanças na cultura, racionalidade, valores sociais, no perfil do cidadão entre outros aspectos. As características desse novo cenário são constitutivas do que Chanlat (2000) denomina de sociedade *managerial*. Para o autor, as manifestações desse fenômeno podem ser percebidas em diversos aspectos, como o linguístico, com as palavras como gestão e gerir, por exemplo, sendo incorporadas na linguagem cotidiana; o organizacional, com as noções e princípios administrativos originários da empresa privada como eficiência, produtividade, desempenho, cliente, etc. dominando organizações não empresariais (ex. universidades ver Fairclough, 2001a); o social, com os empresários e gestores constituindo um grupo influente e central na sociedade; e na esfera da vida privada, propõe uma troca da natural expressão pelo gerenciamento das emoções, do tempo, das relações interpessoais (*networking*) e da auto-imagem (*marketing* pessoal).

Na sociedade *managerial* a bandeira da eficiência e o foco nas auto-realizações são tão fortes que os anseios coletivos parecem se diluir acenando para um esvaziamento da noção de cidadania. Na leitura de Ezequiel (2004), o neoliberalismo funda uma sociedade fragmentada, baseada na lógica mercantil, na qual somente os consumidores são reconhecidos. O indivíduo passa a buscar seus interesses econômicos em detrimento do estabelecimento de uma relação que leve o outro em consideração, exceto quando essa relação possa lhe trazer alguma vantagem, inaugurando o que Bauman (2008) denomina de sociedade de consumidores. Nesta sociedade, marcada pela lógica do individualismo e do gerencialismo, a ideologia do terceiro setor encontra terreno fértil para germinar.

Portanto, para Montañó (2010, p. 23) a transferência das questões sociais para o tal terceiro setor é

fundamentalmente político-ideológico: retirar e esvaziar a dimensão de direito universal do cidadão quanto a políticas sociais (estatais) de qualidade; criar uma cultura de autculpa pelas mazelas que afetam a população, e de autoajuda e de ajuda mútua para seu enfrentamento; desonerar o capital de tais responsabilidades, criando, por um lado, uma imagem de transferência de responsabilidades e, por outro, a partir da precarização e da focalização (não-universalização) da ação social estatal e do “terceiro setor”, uma nova e abundante demanda lucrativa para o setor empresarial.

Em síntese, o conceito ideológico do terceiro setor traduz os ideais neoliberais os quais estão fortemente relacionados com os princípios gerencialistas de eficiência, eficácia e produtividade. Esta tríade (neoliberalismo, gerencialismo e terceiro setor) acaba por transformar direitos sociais em produto, onde tudo é mercado, até a solidariedade (UGLIONE et al, 2011).



## **CAPÍTULO 5: REFLEXÃO EPISTEMOLÓGICA: COMO GERAR CONHECIMENTO COM A ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO**

---

Se eu seguisse a abordagem dominante dos estudos organizacionais minha tese teria um caráter bastante diferente deste que proponho. O paradigma funcionalista tem sido reconhecido como hegemônico no campo organizacional (CALDAS e FACHIN, 2005) e implica numa percepção das organizações como (1) sistemas de esforços humanos coordenados para atingir determinado fim; (2) coletividades estabelecidas para perseguição de objetivos relativamente específicos sobre uma base mais ou menos contínua; (3) a-históricas; e (4) harmônicas (CHANLAT e SÉGUIN, 1987). Esta perspectiva, que exalta a ordem social, está fundamentada, de maneira geral, numa ontologia realista, numa epistemologia positivista e adota uma metodologia nomotética (BURREL e MORGAN, 1979).

Algumas razões podem ser apontadas para este cenário, dentre as quais as próprias raízes científicas que influenciaram o pensamento moderno. Desde o século XVI, a metáfora mecanicista tem sido dominante para o entendimento da natureza, da sociedade e das organizações. O marco conceitual desta visão de mundo, o racionalismo científico, concebeu uma realidade objetiva e governada por leis físicas e matemáticas exatas. A visão mecanicista de mundo afetou profundamente todas as áreas de conhecimento e gerou marcas profundas nas correntes científicas que a sucederam com destaque especial ao criticismo, empirismo, positivismo e funcionalismo, correntes que sustentam a visão dominante no campo dos estudos organizacionais.

No entanto, há um grupo crescente de pesquisadores que tem rompido com essa tradição. Estas pesquisas têm sido fundamentais para o questionamento crítico daquilo que, há décadas, tem se produzido no campo da administração e contribuído para novos olhares sobre antigos objetos.

A minha pesquisa une-se a esta outra perspectiva de ciência, interessada, sobretudo, em discutir as estruturas de dominação que se instalam nas organizações, a sujeição dos sujeitos, a pluralidade de modos de organizar entre tantas outras questões por muito tempo produzidas como ausentes (SANTOS, 2002).

Considerando que, no capítulo 2 apresentei a Análise Crítica Discurso e situei a ontologia na qual esta teoria está sustentada, neste capítulo, após uma longa reflexão epistemológica, apresento as escolhas metodológicas que realizei para gerar conhecimento acerca do meu objeto de estudo.

Diante das diversas epistemologias disponíveis, há aquelas mais adequadas na tarefa que se pretende em determinada pesquisa e por isso, a reflexão epistemológica é uma tarefa importante para o planejamento de uma metodologia capaz de gerar os dados necessários (MASON, 2002; DENZIN e LINCOLN, 2006). Questões epistemológicas, portanto, são questões sobre como se considera possível gerar conhecimento sobre a realidade social pesquisada. Referem-se a questões relacionadas à natureza do conhecimento e não a estratégias de obtenção de dados, que estão ligadas a aspectos metodológicos.

Segundo Ramalho e Resende (2011) em muitas pesquisas discursivas parece haver um salto entre uma ontologia altamente complexa e uma metodologia por vezes incapaz de responder a essa complexidade, e esse salto se dá justamente sobre a reflexão epistemológica. A ACD deixa em aberto as possibilidades neste sentido, desde que haja congruência nas escolhas.

Neste sentido, empreendi um esforço metodológico na construção do *corpus* que refletisse coerência entre teoria e empiria. Face à proposta da minha tese, qual seja, **analisar a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos, buscando localizar discursos potencialmente ideológicos**, nas seções a seguir detalho minhas escolhas metodológicas.

## 5.1 A PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa tem sua origem na sociologia e na antropologia e nasceu da preocupação em entender o *outro*, o outro exótico, primitivo e não-branco (DENZIN e LINCOLN, 2006). Desde sua origem, na segunda metade do século XIX, a pesquisa qualitativa passou a ser utilizada em outras disciplinas das ciências sociais e comportamentais. Na Administração, o interesse por esta abordagem se consolidou no final dos anos 1970, e o número de pesquisas qualitativas vem aumentando desde os anos 1990 (GODOY, 1995; VIEIRA, 2004).

À diferença do paradigma quantitativo, que isola causas e efeitos, operacionaliza relações teóricas, mensura e quantifica fenômenos, generalizando-os, a pesquisa qualitativa dá ênfase às qualidades das entidades e seus processos significativos. Por isso, as pessoas que fazem a pesquisa qualitativa procuram estudar “as coisas em seus cenários naturais, tentando entender, ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN e LINCOLN, 2006, p. 17).

Conforme enfatiza Silverman (2000) a questão central no momento da escolha entre um modelo qualitativo ou quantitativo depende daquilo que o pesquisador pretende investigar. No que se refere à articulação da ACD com a ontologia do Realismo Crítico (RC) e suas implicações metodológicas, Sayer (2000, p19) argumenta que o RC endossa ou é compatível com um conjunto relativamente amplo de métodos de pesquisa, e isto implica que a escolha de um método particular deve depender da natureza do objeto de estudo e o que se quer aprender sobre ele. Portanto, a questão seminal não é estabelecer uma hierarquia entre as diferentes abordagens de pesquisa; tampouco assumir *a priori* que um tipo de pesquisa é superior ao outro. Sobretudo, devemos refletir se “os métodos de pesquisa adotados são apropriados à natureza da questão investigada na pesquisa?” (SILVERMAN, 2000, p.12). Esta reflexão deve anteceder a escolha dos métodos de pesquisa, trata-se da reflexão epistemológica que devemos empreender para então definir como é possível gerar conhecimento acerca daquilo que pretendemos pesquisar.

Neste sentido, considerando que a pesquisa qualitativa permite investigar o caráter qualitativo de aspectos do mundo e busca uma compreensão de relações complexas de redes de práticas em seu ambiente natural através do acesso a informações específicas, esta foi a opção mais adequada para explorar meu fenômeno de análise.

A partir da abordagem qualitativa um desafio/reflexão que me impus foi estabelecer estratégias metodológicas de geração de dados que respeitassem ao mesmo tempo a estratificação do RC, versão ontológica a qual a perspectiva de ACD que adoto se filia, e me proporcionasse o acesso à relação entre a prática social, eventos e discursos da avaliação organizacional em organizações sem fins lucrativos.

## 5.2 CONSTRUÇÃO DO *CORPUS*

A versão de Análise Crítica do Discurso de Norman Fairclough é o aparato teórico metodológico no qual sustento minha tese. Conforme argumentado anteriormente, o paradigma qualitativo acena como a opção mais coerente frente aos propósitos que me impus. Contudo, existem definições fundamentais para se fazer a *ponte* entre o fenômeno de estudo em seu cenário natural e a ACD, ou seja, antes de tratar criticamente um discurso é necessário definir de que forma se fará a aproximação com o fenômeno em análise.

Sob o rótulo de pesquisa qualitativa há múltiplas opções para coleta dos dados, construção de *corpora* e análise de dados e as decisões acerca de quais recursos mobilizar numa pesquisa envolve uma reflexão da pesquisadora sobre quais são mais adequados ao propósito do estudo. Na minha tese, para compreender o discurso da avaliação organizacional em organizações sem fins lucrativos diversas opções para coleta de dados foram mobilizadas, em função do estágio da pesquisa.

O primeiro passo foi identificar, na cidade de Florianópolis (SC), contextos sociais importantes em que o tema da avaliação em organizações sem fins lucrativos era debatido para que eu pudesse participar e me aproximar desses eventos (palestras, cursos, organizações sem fins lucrativos, documentos, sites institucionais, oficinas, seminários, etc.). Nessa primeira etapa da pesquisa de campo, que iniciei em 2011, os sites de busca da *internet*, as redes sociais (tanto virtuais como não virtuais) e a mídia impressa foram importantes recursos. Ali comecei a explorar o campo do associativismo civil em Florianópolis e compreender de forma mais precisa o fluxo das informações, pessoas e organizações proeminentes, instituições atuantes, eventos recorrentes, etc. Também meu longo engajamento com as organizações sem fins lucrativos me auxiliou na compreensão deste campo e os caminhos que deveria seguir.

Como resultado do levantamento dessa primeira etapa, identifiquei que o Instituto Comunitário da Grande Florianópolis (Icom) era uma organização com destaque acentuado no campo associativista, sendo sua aparição recorrente na mídia jornalística impressa, nas buscas na internet e também na menção de pessoas envolvidas com organizações sem fins lucrativos. Fundado em 2005, o objetivo do ICom é promover o desenvolvimento comunitário através da oferta de apoio

técnico e financeiro a organizações não governamentais (ONGs) e produção e disseminação de conhecimento. Segundo dados publicados pelo próprio Instituto, desde o ano de 2006, mobilizou mais de R\$4,5 milhões em investimento social; capacitou tecnicamente mais de 200 organizações sociais; e realizou em torno de 50 seminários, oficinas e palestras (ICOM, 2013). Esses números contribuem para ilustrar a ampla atuação do Icom na Grande Florianópolis.

A Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) também apareceu como uma instituição com envolvimento bastante intenso na promoção de eventos direcionados ao universo das organizações sem fins lucrativos. Os eventos promovidos estão vinculados, principalmente, a duas ações de extensão do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG), o PMO ESAG escritório de projetos e o Esag Comunidade.

O reconhecimento preliminar do campo associativista de Florianópolis (SC) me forneceu importantes pistas sobre como encaminhar minha coleta de dados e, com isso, meu monitoramento passou a ser mais focado, concentrando minha observação nos eventos relacionados, principalmente, ao Icom e à UDESC. Segundo Fairclough (1999) a perspectiva do pesquisador é importante na seleção dos dados e na construção do *corpus* a ser usado. O autor assinala que um problema de ordem prática é saber o que é útil e como chegar até lá, para isso deve-se, preliminarmente, ter o domínio do que se está pesquisando para então decidir onde coletar amostras para um *corpus*.

Com isso, considerando que a ACD implica uma pesquisa engajada, a observação participante me parecia sempre uma alternativa essencial no meu trabalho. Assim, participei de diversos eventos direcionados às organizações sem fins lucrativos e a vivência desses momentos me possibilitou experienciar a prática social. Todos esses momentos foram registrados em notas de campo, embora a minha efetiva análise do discurso tenha sido sobre textos coletados a partir da transcrição de alguns desses eventos, conforme explico adiante.

Para captar o discurso sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos percorri uma longa trajetória no intuito de explorar diferentes dimensões do fenômeno e responder as questões de pesquisa:

- a) Como a prática da avaliação organizacional é representada no discurso sobre as organizações sem fins lucrativos?



b) Como a concepção gerencialista de avaliação é representada no discurso sobre organizações sem fins lucrativos?

c) O discurso da avaliação em organizações sem fins lucrativos legitima ou resiste à concepção gerencialista de avaliação?

Com base nestas questões, idealizei um *corpus* que me permitisse identificar a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos para refletir sobre um processo de colonização ou apropriação do discurso hegemônico sobre a organização (HABERMAS, 1984; CHOULIARAKI e FAIRCLOUGH, 1999; BÖHM, 2006; PARKER, 2002).

Assim, recorri a métodos distintos com a intenção de obter facetas variadas do meu objeto de pesquisa, buscando proporcionar o acesso a uma gama ampliada de conhecimento acerca dos processos sócio-discursivos pesquisados e buscar coerência entre os métodos selecionados e as questões de pesquisa, conforme resumo no quadro 9.

Quadro 9: Relação entre as questões de pesquisa e métodos

Dimensões da pesquisa	Questões de pesquisa	Método
Prática social da avaliação em organizações sem fins lucrativos	Qual a dinâmica do campo social em Florianópolis?	Pesquisa documental (internet, mídia empresa, sites institucionais); Observação participante; notas de campo
Representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos	Como a prática da avaliação organizacional é representada no discurso sobre as organizações sem fins lucrativos?	Observação participante; Gravação de palestras e cursos

Para discutir sobre a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos, inicialmente, conforme já relatado, identifiquei quais eram os atores mais ativos no campo em Florianópolis (SC). Feito isto, mantive-me atualizada sobre os acontecimentos e identifiquei uma eferescência de eventos voltados para as organizações sem fins lucrativos agendados no segundo semestre de 2013, como

curiosos, palestras e workshops. Com isso, elegi este período como meu recorte temporal para coleta dos dados e participei de todos os eventos realizados na cidade durante este período.

Com base na minha participação, identifiquei que o público destes eventos era formado pelos mais diversos interessados, como: professores universitários, acadêmicos, membros fixos e voluntários de organizações sem fins lucrativos, consultores, representantes de órgãos públicos, entre outros interessados no tema. A riqueza dos debates que aconteceram e, sobretudo, a complexa rede de atores que se reunia nestes eventos, me fizeram elegê-los como um momento crucial da representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos e, portanto, materiais imprescindíveis na constituição do meu *corpus*. Um destaque importante é que os textos coletados nestes eventos foram gerados sem a minha intervenção, ou seja, não criei momentos artificiais para que as pessoas falassem sobre o meu tema de pesquisa. Os cursos, as palestras e *workshops* aconteceram independentes da minha pesquisa, eu estava lá, experienciei o momento e gravei as falas. Desse modo, advogo que as falas foram espontâneas e me permitiram captar um discurso original.

Conforme relatei, ao longo do segundo semestre de 2013 participei de todos os eventos realizados em Florianópolis que tinham relação com o tema da minha tese. Foram meses intensos, de constantes eventos, dos quais julguei dois mais relevantes considerando seus focos de debate e o meu interesse de pesquisa, quais sejam:

- 1) **II Workshop de Projetos**, promovido pelo PMO Escritório de projetos do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (ESAG/UDESC), no dia 26 de setembro de 2013. O foco deste evento, dirigido a gestores e representantes de organizações não governamentais (ONG), foi o uso de projetos como ferramenta para sustentabilidade de Organizações de Terceiro Setor.

Figura 12: II Workshop de Projetos promovido pelo PMO Esag



Fonte: <http://www.udesc.br/?idNoticia=8272>

A programação, que se estendeu das 9h às 20h, incluiu quatro palestras e três oficinas (figura 13) e teve, aproximadamente, cem participantes. Entre os palestrantes, abriu o evento a consultora do Instituto Fonte, Marina Carneiro de Oliveira, que falou sobre ferramentas para alcançar a sustentabilidade financeira no Terceiro Setor; na sequência, o presidente executivo do Comitê para a Democratização da Informática no estado (CDI-SC), Heitor Blum Thiago, abordou o tema de projetos como chave do sucesso para negócios sociais. No período da tarde, além de três oficinas que ocorreram simultaneamente, duas palestras encerraram o workshop. Às 17hs o coordenador do Escritório de Gestão de Projetos da ONG Viva Rio, Carlos Roberto Fernandes falou sobre a metodologia de projetos desenvolvida na entidade; e como encerramento o superintendente de Marketing e Captação de Recursos da Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD), Ângelo Franzão, abordou os canais de captação como ferramenta de sustentabilidade para organizações.

Figura 13: Programação do II Workshop de Projetos

8h - 9h	Credenciamento
9h - 10h30	Palestra de abertura
10h30 - 11h	Coffee Break
11h - 12h	Palestra <i>Case I</i>
12h - 13h30	Intervalo para almoço
13h30 - 16h30	Oficinas
16h30 - 17h	Coffee Break
17h - 18h30	Palestra <i>Case II</i>
18h30 - 20h	Palestra de encerramento

2) O outro evento selecionado foi o **I Seminário Conhecer para Fortalecer**, promovido no auditório do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC/SC) em parceria com o Instituto Comunitário Grande Florianópolis (Icom), em dia 31 de outubro de 2013.

Figura 14: I Seminário Conhecer para Fortalecer



Fonte: <https://www.facebook.com/icomfloripa>

O evento, que iniciou às 13hs e se estendeu até as 18horas, contou com aproximadamente duzentas e vinte pessoas e seguiu a programação detalhada na figura 15.

O primeiro debate (*Contexto dos incentivos fiscais para projetos sociais, esportivos e culturais*), mediado pelo gerente executivo do ICOM, Anderson Giovane da Silva, teve como participantes o contador Tadeu Pedro Vieira e a advogada tributarista Vanessa Casarotto. O foco deste debate foi a relação das organizações sem fins lucrativos com seus investidores e a necessidade de maior transparência dos dados das organizações já que, segundo os debatedores, isso incentiva a destinação de recursos das empresas as quais tem percebido com mais clareza que apoios e patrocínios geram ganhos.

Na sequencia, o painel *Mobilizando recursos: experiências de instituições que usam incentivos fiscais* teve como expositores o presidente do Instituto Lagoa Social, Gabriel Pereira, e diretor da Casa da Criança do Morro da Penitenciária, Gilson Rogério Moraes. Ambos apresentaram suas experiências na mobilização de recursos captados por meio de incentivos fiscais.

O terceiro painel do evento, *Mobilizando Recursos: o olhar de quem investe*, focou a perspectiva do financiador de projetos sociais e teve muita intervenção da plateia que se interessou em

conhecer mais esse ponto de vista. A conversa foi mediada pela fundadora do Icom, Lúcia Dellagnelo, com Cheila Zortéa, coordenadora da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMMS) e Luciane Pinheiro Pedro, responsável pela comunicação institucional da empresa Tractebel Energia.

O quarto painel da tarde, *Relação com investidores sociais: para além da prestação de contas*, foi apresentado pela superintendente executiva do Instituto Guga Kuerten (IGK), Silvana Medeiros sob a coordenação da gerente do Conselho Comunitário da Ponte do Imaruim (Palhoça/SC), Maristela Truppel. A apresentação mostrou como são as relações com os investidores e o foco do IGK no planejamento e nos resultados dos projetos realizados.

Por fim, *Arrumando a casa: transparência e impacto social* foi o tema do painel de encerramento do evento, no qual foi apresentado o funcionamento do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente de Florianópolis (Floriciança); o professor da Udesc, Sérgio Marian, abordou como as organizações da sociedade civil devem se estruturar e a coordenadora de programas do ICOM apresentou o Portal da Transparência, ferramenta desenvolvida pelo Icom.

Figura 15: Programação do I Seminário Conhecer para Fortalecer

**I SEMINÁRIO CONHECER PARA FORTALECER**  
*Desvendando os incentivos fiscais para projetos sociais, esportivos e culturais*

**31 de Outubro de 2013 - 12h45 às 19h**  
 Florianópolis - SC  
 Local: Auditório do CRCSC  
 Av. Osvaldo Rodrigues Cabral, 1900

**Programação**

12h45 - Credenciamento  
 13h15 - Abertura  
 13h30 - Contexto dos incentivos fiscais para projetos sociais, esportivos e culturais  
 14h45 - Mobilizando recursos: experiências de instituições que usam incentivos fiscais  
 15h30 - Intervalo  
 16h00 - Mobilizando recursos: o olhar de quem investe  
 17h00 - Relacionamento com os investidores sociais: para além da prestação de conta  
 17h45 - Arrumando a casa: transparência e impacto social  
 18h30 - Encerramento e Coquetel

**Inscrições**  
 Faça uma doação em dinheiro na entrada do evento. Supere-se a valor mínimo de R\$ 10,00 reais por participante. Participe e contribua com ações sociais que fazem a diferença na nossa região. As doações serão repassadas a uma das organizações da sociedade civil presentes no evento, que estará com os dados atualizados no [www.portofortalecimento.org.br](http://www.portofortalecimento.org.br)

Realização: CRCSC, ICom, Associação de Voluntariado, Fecomércio SC

**Clique aqui e inscreva-se!**  
[www.crcsc.org.br](http://www.crcsc.org.br)

Os dois eventos foram integralmente gravados o que gerou um grande volume de material. Como os dois eventos se caracterizaram por diversas seções (palestras, apresentação de cases, entrevistas, workshops) não era viável transcrever e analisar todo o material já que eu possuía mais de 15 horas de gravação. Assim, de posse deste material, eu precisava definir os recortes para transcrição. Além de ouvir os discursos como participante dos eventos, escutei novamente as gravações para conseguir identificar os discursos potencialmente importantes para minha pesquisa. Com isso, selecionei algumas seções para serem transcritas:

1. três cases: CDI, AACD e Viva Rio (II Workshop de projetos);

2. o diálogo interativo entre a presidente do Icom, a representante da FMSS e Tractebel (I Seminário Conhecer para Fortalecer); e
3. a apresentação feita pela representante do Instituto Guga Kuerten (I Seminário Conhecer para Fortalecer).

Essas transcrições foram revisadas diversas vezes para garantir a fidelidade entre o áudio e o texto. Li esse conjunto de textos muitas vezes, com intuito de torná-los latentes na minha memória e, lógico, definir uma estratégia de análise.

Essas diversas leituras que realizei me apontaram duas questões fundamentais: (1) alguns textos eram mais interessantes do que outros em termos do potencial do seu conteúdo para o debate da minha tese; e, (2) eu ainda possuía um volume muito grande de texto, aproximadamente 50 páginas.

O recorte de material é sempre penoso, pois o desejo é não abrir mão de nenhum texto. Entretanto, em ACD é arriscado trabalhar com um volume muito extenso de material, sob o risco de análise superficializada. Assim, procedi a uma seleção final levando em consideração a procedências dos autores (todos locais); a relevância dos debates; e o meu tema de interesse.

Ao final, trabalhei com os textos gerados a partir da transcrição dos seguintes eventos:

(1) *Projeto: A Chave do sucesso para Negócios Sociais*, texto gerado na palestra proferida pelo presidente executivo do CDI no II Workshop de Projetos;

(2) *Mobilizando Recursos: o olhar de quem investe*, resultado da conversa mediada pela presidente do ICom com as representantes da Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho e da Tractebel Energia; e

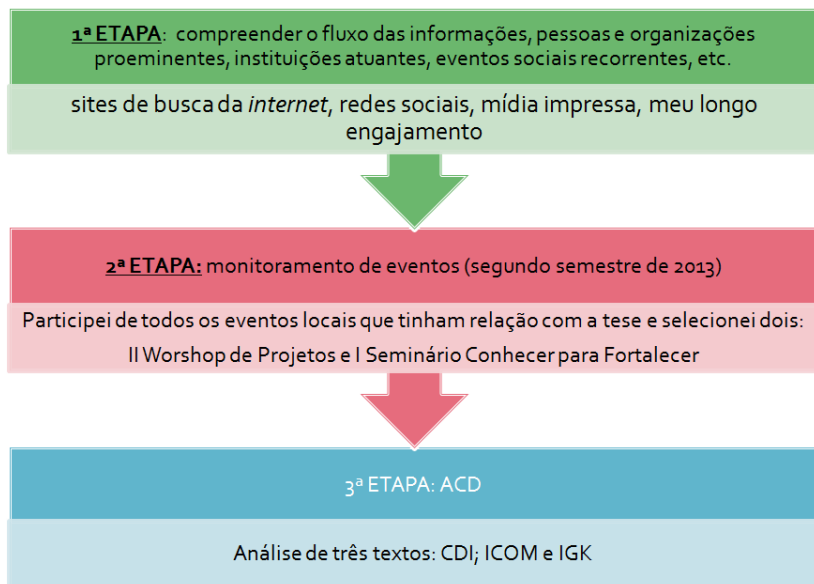
(3) *Relação com investidores sociais: para além da prestação de contas*, entrevista realizada por uma funcionária do CRC/SC com a representante do IKG na ocasião do I Seminário Conhecer para Fortalecer.

Cada um destes textos deu origem a um capítulo, quais sejam 6, 7 e 8, respectivamente, nos quais apresento suas análises textuais, elaboradas a partir de categorias que se mostraram mais indicadas e no capítulo 9 apresento as considerações finais.



Em síntese, para captar o discurso sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos percorri uma minuciosa trajetória no intuito de explorar diferentes dimensões do fenômeno conforme resumido na figura 16.

Figura 16: Resumo do percurso metodológico



### 5.3 ANÁLISE DO CORPUS: operacionalizando a ACD

Embora na perspectiva da ACD a *entrada* no texto possa ser livre, sem a necessidade de fixar previamente as categorias linguísticas para análise, é fundamental que o/a analista discursivo/a compreenda profundamente o fenômeno em análise (no meu caso avaliação organizacional) para reconhecer os discursos presentes no texto em análise. O conhecimento prévio do tema é que permitirá o/a analista captar evidências textuais no *corpus* que acenem uma relação harmonia ou resistente à um contexto social dominante.

Segundo a literatura sobre avaliação organizacional, apresentada no capítulo 3, é possível identificar um discurso dominante.

De modo sintético, a análise histórica nos mostra que a avaliação organizacional está baseada na crença positivista, realçando uma visão de mundo objetivista, quantitativista e racionalista e, ainda, se apoia na ideologia gerencialista, ou seja, preconiza a noção do controle sobre as coisas e indivíduos, a gestão como alternativa para o progresso, a ênfase nos resultados e a relação custo benefício. Na prática, isto significa que quando os critérios acionados para refletir a organização reiteram esta visão de mundo, estamos diante de um discurso harmônico com um contexto dominante.

Segundo a ACD para identificar um discurso, seja ele harmônico ou polêmico em relação a uma ordem dominante, devemos explorar o significado representacional do texto. Neste sentido, considerando que esta é a minha dimensão de interesse na pesquisa busquei verificar como o fenômeno da avaliação em organizações sem fins lucrativos era representado nos textos coletados.

A partir de uma leitura ampla dos textos transcritos busquei encontrar, num primeiro momento, elementos textuais que me indicassem uma relação cooperativa ou competitiva dos discursos coletados em relação ao discurso dominante da avaliação organizacional.

Com base no princípio da multifuncionalidade da linguagem de Halliday (2004), Fairclough (2003) propôs no lugar das funções exercidas pela linguagem três principais tipos de significado textuais: acional, representacional e identificacional. Estes significados se relacionam internamente com o texto pelos conceitos linguísticos de gênero, discurso e estilo, respectivamente, e guardam vestígios da relação externa do texto com elementos da prática social e estrutura social. O autor também aponta que cada um dos significados da linguagem podem ser explorados textualmente por categorias linguísticas mais apropriadas (quadro 10), embora ressalte que não são exclusivas nem excludentes, podendo uma categoria levantar questões interessantes a mais de um tipo de significado.

Quadro 10: Relação dos significados da linguagem e categorias de análise

<b>Significados da linguagem</b>	<b>Categorias analíticas</b>
Acional	Estrutura genérica e intertextualidade
Representacional	Interdiscursividade e representação de

	eventos sociais
Identificacional	Modalidade e avaliação

Fonte: Adaptado de Fairclough (2003).

No livro *Analysing Discourse* (2003) Fairclough ofereceu um aprofundamento na discussão sobre análise textual. Neste livro, a base da reflexão explorada pelo autor é o funcionalismo de Halliday (2004), o qual é recontextualizado e modificado para atender os interesses da ACD. Desse diálogo, Fairclough mantém o princípio da multifuncionalidade da linguagem e oferece diversos recursos para uma aproximação textual sugerindo a *interdiscursividade* e a *representação dos eventos sociais* como categorias importantes para exploração do significado representacional. Adotei estas categorias, embora tenha me mantido sempre aberta a perceber e aproveitar outras possibilidades de análise.

Além da perspectiva multifuncional, Fairclough (2003) também manteve o pressuposto da estratificação da linguagem, assumindo que vários estratos estão envolvidos no ato linguageiro e, portanto, na produção de um texto: estrutura social; prática social; eventos sociais (ação, identificação e representação); discurso (gênero, discurso e estilo); semântica; gramática e vocabulário; e fonologia e grafologia (ver figura 3, capítulo 2). Desse modo, partindo do nível da semântica em direção descendente, a análise tem como foco os elementos internos do texto e em direção ascendente, buscam-se as relações externas do texto. Esse movimento vertical deve ser realizado tendo-se em mente o(s) significado(s) textual de interesse.

A análise interna inclui, por exemplo, a verificação de relações semânticas, gramaticais e lexicais. Já a análise das relações externas do texto se refere ao exame da relação do texto com elementos de eventos sociais e mais abstratamente, práticas e estruturas sociais.

Uma categoria que contribui para a compreensão das relações externas estabelecidas num texto é a análise da relação entre o texto e outros textos, buscando identificar como os elementos de outros textos são incorporados no texto em análise, ao que Fairclough (2003) denomina de *intertextualidade*. Segundo o autor, existem diferentes formas de intertextualidade: citação; afirmações modalizadas e não modalizadas; e as suposições.

A citação é a forma de intertextualidade mais evidente, sobretudo, na forma direta na qual um texto externo é reportado conforme expresso e evidenciado por marcadores textuais como aspas ou recuo de texto. Há também a citação indireta na qual o um texto é reportado e embora mantenha o conteúdo não é uma cópia literal do original.

Em relação às afirmações Halliday (2004) menciona que a polaridade é uma questão de escolha entre sim e não. Entretanto, estas não são as únicas possibilidades, há níveis intermediários entre estes pólos positivos e negativos, ao que se denomina modalidade. O que o sistema de modalidade faz é interpretar a região de incerteza que se encontra entre o sim e o não. Dessa forma, por meio dessa análise podemos identificar o engajamento do enunciatário com aquilo que é afirmado. Esse engajamento varia, sendo as afirmações modalizadas uma forma menor de comprometimento.

Ainda em relação à intertextualidade, Fairclough (2003) associa este conceito à noção de suposição (*assumptions*). Segundo o autor os textos, inevitavelmente, envolvem suposições já que o que é *dito* num texto sempre está relacionado àquilo que é tomado como dado pelo autor, que foi lido, pensado e/ou ouvido precedentemente. Dessa maneira, como uma das formas de intertextualidade, as suposições conectam um texto a outros textos, não a textos específicos, mas ao *mundo dos textos*.

Uma importante característica das suposições é que elas reduzem as diferenças e assumem o controle enquanto outras formas de intertextualidade abrem espaço para diferenças trazendo outras vozes para o texto. Assim, podemos dizer que se diferenciam em termos de dialogicidade. Se tomarmos os textos como eventos sociais, podem-se diferenciar cinco possíveis cenários para a relação com outros textos (FAIRCLOUGH, 2003):

- a) abertura, aceitação, reconhecimento da diferença, exploração da diferença, como um diálogo;
- b) acentuação da diferença, conflito, polêmica, luta por significados, normas e poder;
- c) tentativa de resolver e superar diferenças;
- d) suspensão das diferenças, foco na solidariedade e nos aspectos comuns;

e) consenso, uma normalização e aceitação de diferenças de poder que suspendem ou suprimem diferenças de significados e normas.

Na opção mais dialógica as representações são explicitamente atribuídas a fontes, e se tenta incluir a variedade de vozes existentes. Uma opção menos dialógica opta por afirmativas modalizadas. Uma ainda menos dialógica realiza afirmativas categóricas e as suposições se referem à forma menos dialógica de todas.

Ainda em relação à análise externa dos textos, mas com foco especificamente na dimensão representacional, a *interdiscursividade* é uma importante categoria de análise.

Um discurso pode se ligar a outros discursos numa relação dialógica harmônica ou polêmica. Essa heterogeneidade de um texto em termos da articulação de diferentes discursos é chamada *interdiscursividade* (FAIRCLOUGH, 2003). A análise interdiscursiva de um texto corresponde à identificação dos discursos articulados e da maneira como são articulados. Para identificar discursos em um texto, Fairclough (2003) aponta duas etapas: (1) identificar quais as principais partes do mundo que estão representadas (os temas tratados no texto) e (2) identificar a perspectiva particular, ou ponto de vista, pela qual são representadas.

As maneiras particulares de representação de aspectos do mundo podem ser especificadas por meio de traços linguísticos que podem ser vistos como ‘realizando’ um discurso. Segundo Fairclough, o mais evidente desses traços distintivos é o vocabulário, pois diferentes discursos ‘lexicalizam’ o mundo de maneiras diferentes. Assim, a análise do vocabulário fornece uma rica evidência já que as escolhas lexicais para compor um texto são feitas de modo que uma ideia/representação específica de mundo possa ser transmitida. Neste sentido, importa identificar sinônimos, hipônimos, metáforas entre outros aspectos gramaticais que utilizamos na linguagem para expressar determinado ponto de vista, que por sua vez, revelam nossa posição sobre um determinado fenômeno.

É importante observar que diferentes discursos podem usar as mesmas palavras, entretanto com significados diferentes, representando diferentes conceitos sobre o mesmo fenômeno ou objeto. Fairclough (2003) indica que um modo de encontrar essas diferenças é através de colocações, padrões de co-ocorrência no texto, observando que palavras

mais frequentemente precedem ou seguem (ainda que não imediatamente) qualquer palavra que esteja em consideração.

A análise lexical contribui ainda para identificar o modo como os argumentos são desenvolvidos no texto, favorecendo a discussão sobre a questão da legitimação. Fairclough (2003) indica pelo menos quatro maneiras de legitimação: (1) autorização: legitimação através da referência à autoridade da tradição, costume, leis e de pessoas as quais algum tipo de autoridade institucional é investida; (2) racionalização: legitimação através da referência à utilidade da ação institucionalizada e ao conhecimento acumulado pela sociedade para conferir validade cognitiva; (3) avaliação moral: legitimação através da referência ao sistema de valores; e (4) mitopoiesi: legitimação através da referência a depoimentos/narrativas convincentes.

A análise interna (vocabulário e gramática) também permite identificar o predomínio de uma lógica descritiva ou explicativa. Enquanto esta última busca elaborar no texto argumentos explicativos a primeira limita-se a oferecer afirmações dos fatos. Essa análise pode ser realizada numa instância mais localizada, buscando verificar as relações entre frases e orações ou numa instância mais ampla, na qual importa compreender as relações estabelecidas entre partes mais longas do texto ou mesmo no texto inteiro. No caso da análise frase-oração podemos identificar diversas formas de relação: causal (de razão, consequência ou propósito); condicional; temporal; aditivas; elaborativas; e contrastes ou concessões.

Além dessas formas de relações semânticas, há também relações mais amplas, entre trechos mais longos do texto, ou mesmo no texto todo, como a relação problema-solução e meta-alcance. O primeiro envolve a argumentação problema-solução, em que um problema é detalhado no início do texto e em seguida uma solução é proposta, delineando possíveis caminhos para a ação. O segundo envolve a meta-alcance, definindo parâmetros de (in)sucesso a partir dos quais também se podem abstrair esquemas de ação. Nas palavras do autor

Muitos textos políticos da atualidade mostram a tendência de preferir a lógica descritiva a uma lógica explicativa. Uma análise socioeconômica da 'nova era' demandaria explicação, causalidade e argumentação. Sem análise não pode haver efetiva compreensão da 'nova era', bem como não pode haver sentido na sua contingência [...] Os

textos parecem promocionais, em vez de analíticos, mais preocupados em persuadir que essas são as únicas alternativas possíveis do que abertos ao diálogo. Esta forma de texto pode ser chamada de ‘relato exortatório’: descrições com intenções prescritivas encobertas, dirigidas para fazer com que as pessoas ajam de determinadas maneiras com base em representações. O relato exortativo é um gênero contemporâneo muito comum, não somente no espaço da formação de políticas governamentais, mas também na literatura dos gurus do gerencialismo, que produzem relatos sobre as transformações na economia, na sociedade e nos negócios, ao mesmo tempo em que fazem exortações para que os administradores transformem suas práticas. (FAIRCLOUGH, 2003, p.95-96)

Além da *interdiscursividade*, outra importante categoria para análise do significado representacional é a ***representação de eventos sociais***. Isto implica examinar a forma como os eventos são recontextualizados, ou seja, como um evento social é representado no contexto de outro evento. Neste processo, elementos de um evento social são seletivamente *filtrados* quando recontextualizados (algumas coisas são excluídas, incluídas, ganham maior ou menor projeção) o que afeta a forma como os eventos são representados. Conforme Fairclough (2003) os princípios que orientam a recontextualização:

a) presença: elementos do evento que estão presentes ou ausentes, quais são destacados, quais ficam como pano de fundo;

b) abstração: grau de abstração e generalização no tratamento de um evento concreto;

c) arranjo: como os eventos são ordenados;

d) adição: o que é acrescentado na representação do evento, explicações, legitimações (motivos, causas, propósitos), avaliações, etc.

A recontextualização também interfere na maneira como atores sociais são representados em textos e pode revelar posicionamentos ideológicos em relação a eles e suas atividades. Dentro desta abordagem, a Gramática Sistêmica Funcional proposta por Halliday (2004) pode ser usada como uma ferramenta na análise textual a fim de revelar as escolhas linguísticas de um determinado texto. O sistema de transitividade aponta as escolhas léxico-gramaticais que demonstram

como a representação de mundo foi construída em determinado texto. A transitividade, portanto, é um importante recurso para entender as representações, pois nos permite identificar nos textos os processos, os participantes e as circunstâncias. Desse modo, a transitividade sinaliza nas frases as associações entre o que é realizado (processos) e os papéis atribuídos aos envolvidos (participantes) (EGGINS, 1994).

As nominalizações também são incluídas como uma importante categoria para análise da dimensão representacional. Segundo Fairclough (2003), na nominalização processos são apresentados como entidades. Em relação a este recurso, quando há um processo de nominalização em representações, pode-se ocultar o agente, causando generalização, assim como abstração de processos, e, portanto, eliminando ações de agentes. Igualmente, a questão de responsabilidade também é omitida, uma vez que não existe um ator envolvido em algum tipo de ação (FAIRCLOUGH, 2003).

A partir dos resultados da análise textual, algumas questões propostas por Fairclough (2003), contribuem para revelar o tipo de discurso e as representações dos eventos sociais presentes no texto analisado:

1. Quais elementos dos eventos sociais representados estão incluídos e excluídos, e quais elementos inclusos são os mais salientes?

2. O quanto os eventos sociais estão abstratamente ou concretamente representados?

3. Como estão os processos representados? Quais são os tipos de processos predominantes (material, mental, verbal, relacional, existencial)?

4. Existem instâncias de metáfora gramatical na representação dos processos?

5. Como os atores sociais estão representados (ativo/passivo, pessoal/impessoal, nomeado/classificado, específico/genérico)?

Essas questões estiveram sempre presentes nas análises dos textos coletados. Cabe ressaltar que não utilizei as mesmas categorias para analisar todos os textos. Priorizei aquelas que me pareceram mais relevantes em cada discurso coletado, dadas suas características linguísticas peculiares. Desse modo, ao longo das análises textuais que apresento nos capítulos a seguir incorporei novas explicações sobre a operacionalização das categorias.



## Parte II

---

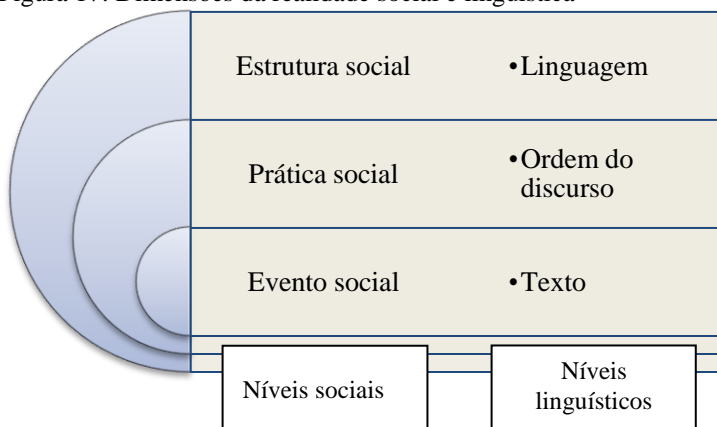


Nesta segunda parte da tese, trago os capítulos nos quais me dedico à análise da representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos. Dessa maneira, apresento nos capítulos 6, 7 e 8 a análise dos textos e no capítulo 9 apresento uma interlocução entre estes textos buscando identificar o discurso da avaliação e refletir sobre a ideologia sustentada.

Para empreender esta tarefa, me sustentei na Análise Crítica do Discurso de Fairclough (2001, 2003) e na sua metodologia de análise. Segundo o autor, para uma efetiva análise devemos transitar em três dimensões: evento social, prática social e estrutura social. Embora não possamos acessar diretamente a estrutura social podemos percebê-la através de seus efeitos nas práticas sociais que se refletem de forma imediata nos eventos e a utilização de textos para embasar a pesquisa social só é possível porque a ACD fundamenta-se no pressuposto de que a linguagem é parte inerente da vida social, sendo um dos momentos irremediáveis de qualquer prática social.

A partir dessa premissa, temos que a linguagem é um dos momentos da estrutura social; a ordem do discurso é um dos momentos da prática social; e os textos são a face linguística dos eventos sociais. Dito isto, temos que os textos são um importante material de análise para o cientista social. Entretanto, como nosso foco não é a linguagem em si, mas sim a organização social, os textos concretizam apenas uma *ponte* para que possamos fazer inferências sobre dimensões sociais mais profundas, como a ideologia.

Figura 17: Dimensões da realidade social e linguística



Tendo este esquema teórico em mente, passei à investigação dos textos, privilegiando sempre a dimensão representacional. Busquei nas análises responder alguns questionamentos:

- a) Como a prática da avaliação em organizações sem fins lucrativos é representada nos textos?
- b) Como a concepção gerencialista da avaliação em organizações sem fins lucrativos é representada nos textos?
- c) As representações legitimam ou resistem à concepção gerencialista de avaliação?

Cada um dos textos analisados ofertou categorias de análise textual mais apropriadas. Desta maneira, na minha leitura inicial das transcrições busquei identificar que características textuais se destacavam com mais ênfase para, somente a partir disto, determinar meu roteiro de análise já que são os dados que devem nos indicar que categorias são adequadas. Aqui me refiro à escolha de categorias de análise linguística, como: modalidade, avaliação, metáforas, sinônimos, transitividade, gênero discursivo, relações semânticas, etc.

É este trabalho de micro análise (texto) que ao tomar corpo nos fornece subsídios para discutir um cenário mais amplo, o da macro análise (estrutura social). Assim, todo trabalho em ACD parte do reconhecimento inicial sobre alguma questão social, a qual deve ser estudada em profundidade; *mergulha-se* em textos representativos deste fenômeno, descrevendo-os; e volta-se para a prática social a qual este texto pertence para então interpretá-la.

## CAPÍTULO 6: “O NEGÓCIO SOCIAL É UMA EMPRESA, TÁ?”

---

Conforme mencionei no capítulo da metodologia meu *corpus* é constituído de textos gerados a partir da transcrição de eventos sociais sobre organizações sem fins lucrativos dos quais participei ao longo do segundo semestre de 2013. Um destes eventos foi o II Workshop de Projetos, promovido pelo Escritório de Projetos da ESAG/UDESC, no qual estiveram presentes cem participantes, dos quais 85 eram membros de organizações sem fins lucrativos e os demais alunos da universidade promotora.

Neste evento, dentre as diversas seções, uma foi a palestra proferida pelo presidente executivo do Comitê para Democratização da Informática em Santa Catarina (CDI-SC) – referido neste capítulo como enunciante.

O CDI surgiu em 1995 na cidade do Rio de Janeiro (RJ) e é uma organização que se propõe a promover a inclusão social e o exercício da cidadania através das tecnologias de informação e comunicação. A organização está presente em dez países e, em território nacional, atua em 17 estados, além do Distrito Federal. Em Santa Catarina, especificamente, passou a atuar desde 2001 com sede localizada em Florianópolis. Em 2004, o CDI/SC foi certificado como uma organização de Utilidade Pública Municipal e em 2011 tornou-se uma organização de Utilidade Pública Estadual. Segundo os dados publicados em seu Balanço Social, ao longo da sua história o CDI/SC capacitou mais de 18.000 pessoas em informática e cidadania e, em 2013, gerou a expressiva receita de R\$1.300 milhões (BALANÇO SOCIAL, 2013).

Na ocasião do II Workshop de Projeto o presidente do CDI foi um dos palestrantes convidados e apresentou o *case* de sua organização, entendida como uma iniciativa de sucesso, segundo o membro do comitê organizador do evento que convidou o palestrante ao palco. A palestra, intitulada *Projeto: A Chave do sucesso para Negócios Sociais*, foi integralmente transcrita gerando o texto analisado neste capítulo (anexo 2).

Considerando meu propósito de refletir sobre a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos é importante ter sempre em mente que um mesmo aspecto do mundo pode ser representado de

acordo com diferentes discursos. Além disto, textos representando um mesmo aspecto do mundo podem articular diferentes discursos em relações dialógicas harmônicas ou polêmicas. Conforme sugere Fairclough (2003) para identificar discursos num texto devemos pensar quais aspectos da realidade social são representados e a partir de que perspectivas são representados. Para isso, uma primeira instância de análise textual é, precisamente, reconhecer os temas versados no texto, sendo a análise do **vocabulário** um passo elementar, já que cada discurso lexicaliza o mundo de um modo particular.

Em sua fala o palestrante versou sobre diversos aspectos que julga fundamentais para garantir o sucesso do que ele denomina de negócio social. O vocabulário usado para compor o título do seu texto (*Projeto: A Chave do sucesso para Negócios Sociais*) é um ponto de partida importante para delinear sua perspectiva de mundo, observe:

(1) a palavra *chave* é uma metáfora que simboliza uma forma para se alcançar algo. Neste caso, o artigo *a* que precede a palavra *chave*, apresenta o *projeto* não como uma alternativa, mas como a melhor alternativa para se alcançar o sucesso. Este sucesso, como veremos adiante, depende de profissionalização, objetividade, capacidade de quantificar informações e coordenação de atividade e pessoas.

(2) a palavra *sucesso* encobre uma ideia de classificação entre bem sucedido e mal sucedido. Neste sentido, uma organização bem sucedida é aquela que tem capacidade em elaborar e realizar projetos de uma maneira específica, a qual por sua vez está vinculada a uma forma organizacional específica; e

(3) a expressão *negócio social* revela um pensamento restrito do que seja uma organização equiparando à ideia de empresa. Segundo o enunciante, um negócio social “é uma *empresa* que tem como missão resolver um problema social em vez de focar em maximizar resultados financeiros”.

A representação de mundo sinalizada no título se confirma ao explorarmos o **vocabulário** empregado na totalidade do texto. Conforme sinaliza Fairclough (2003) um sistema linguístico oferece diversas possibilidades para expressarmos um mesmo fenômeno, e a escolha de modos de representação depende dos interesses particulares. A partir desta categoria de análise podemos observar que as escolhas

lexicais para compor seu discurso revelam uma relação harmônica do texto com o discurso gerencialista.

As palavras como: *resultados, melhorias de desempenho, atingir os objetivos, gestão, operação do projeto eficaz, iniciativa, liderança, captação de recursos, profissionalizar, pensamento estratégico, colaboradores contratados, o cliente, consultores externos, inovação, os investidores, marca conhecida, prestação de contas, visibilidade, objetividade, foco, contrapartida para o patrocinador* são adotados com uma carga semântica positiva e, com isso, expressam uma filiação à perspectiva gerencialista. A exemplo do emprego destes léxicos selecionei alguns trechos para ilustrar o contexto de seus usos:

(1) [Bem, da avaliação, nós vamos] determinar se a gestão e a operação do projeto são eficazes.

(2) Então muitas vezes, o projeto não tem culpa, quem tem culpa é a gestão, tá? Isso é muito comum, quer dizer, se não tem iniciativa, não tem liderança, não tem gestão, não há projeto que dê resultado.

(3) [A avaliação] Fornece insumos para promoção de melhorias de desempenho no desenho do projeto. Então, muitas vezes eu tenho que mudar o desenho do projeto para atingir os objetivos efetivamente que eu quero alcançar.

A adoção da linguagem gerencial é uma evidência de um processo colonizador, já que o CDI é uma organização sem fins lucrativos, situada, portanto, para além do sistema econômico. Neste sentido, a incorporação de um linguajar eminentemente empresarial sinaliza um fenômeno social em curso: a expansão da lógica de mercado para espaços não mercantis. Neste contexto, a racionalidade e a lógica próprias do mundo da produção, do mercado e da geração de lucros expande-se para as outras esferas da vida, de modo que tudo começa a ser medido por tais parâmetros (GOERGEN, 1998).

Este fenômeno é referido por Solé (2004) como a empresarialização do mundo, por Ramos (1989) como a unidimensionalização da vida humana associada, Habermas (1999) denomina de colonização do mundo da vida, Parker (2002) aborda a expansão do gerencialismo e Chanlat (2000) chama de sociedade managerial. Para este último, as manifestações desse fenômeno podem ser percebidas em diversos aspectos. Numa dimensão linguística,

verifica-se o uso recorrente de palavras como gestão e gerir, por exemplo, sendo incorporadas na linguagem cotidiana. Já na dimensão organizacional, a sociedade managerial pode ser percebida através das noções e princípios administrativos originários da empresa privada (eficiência, produtividade, desempenho, cliente, etc.) dominando organizações não empresariais.

É interessante observar que o enunciante ao representar a gestão das organizações sem fins lucrativos adota o recurso de **nominalização**, que é a representação de processos como entidades. Segundo Fairclough (2003), a nominalização é um recurso de generalização e abstração de eventos particulares que pode apagar ou suprimir diferenças, ofuscar a agência e, portanto, responsabilidades e divisões sociais.

Isto fica muito evidente no trecho 4:

(4) Bem, da avaliação, nós vamos determinar se a gestão e operação do projeto são eficazes. Então muitas vezes, o projeto não tem culpa, quem tem culpa é a gestão, tá?

Aqui podemos notar que *a gestão* é tratada como uma entidade responsável pela ineficácia organizacional, ou seja, uma entidade que pode ser responsabilizada por algo. Essa representação tem uma estreita ligação com a ideologia do gerencialismo, a qual preconiza a crença de que “um melhor gerenciamento proporciona à nossa sociedade melhores condições de progresso econômico” (POLLITT, 1998, p.46). Neste sentido, a gestão torna-se uma entidade e dela se *descola* a ação, se apaga os agentes, se ofusca sua origem, enfim, naturaliza-se um processo.

No texto, ainda dentro da análise do vocabulário identifiquei outros discursos ideologicamente relevantes:

(5) o administrador moderno precisa enxergar as ONGs como um braço eficiente que atua diretamente com a população necessitada. Nós temos essas características que as organizações sociais conhecem a realidade das pessoas no seu dia a dia, tá? As organizações públicas precisam entender que uma organização social pode ser o seu braço direito, tá? e com isso que a sociedade seja melhor atendida, tá?.



No excerto 5, as metáforas *braço eficiente* e *braço direito* ao serem usadas para definir a relação das organizações sem fins lucrativos com o Estado, evidenciam uma representação ligada ao discurso do terceiro setor. Neste discurso, preconiza-se a substituição do Estado por organizações sociais profissionalizadas, para o trato da questão social, sob a justificativa de que o Estado é incapaz de fazê-lo, pois é demasiadamente burocrático e estas são supostamente mais ágeis e eficientes (MONTAÑO, 2010; ALVES, 2002). Assim, no discurso do terceiro setor as organizações sem fins lucrativos cumprem um papel de complementação da atuação do Estado, tal como a metáfora *braço* significa no discurso do enunciante.

Da mesma forma, a questão da proximidade das organizações sem fins lucrativos com a comunidade e, portanto, um maior conhecimento dos seus anseios, é outra ideia sustentada no discurso do terceiro setor. Essa noção está presente harmonicamente no discurso do enunciante, o qual afirma que

(6) as organizações sociais conhecem a realidade das pessoas no seu dia a dia e podem, mais do que o Estado, atender melhor à sociedade.

Há ainda um terceiro discurso em relação ao qual, porém, o enunciante estabelece uma relação polêmica. Ao se referir a questões como filantropia, caridade, doação e voluntariado emerge um discurso antagônico. Interessante observar que tais aspectos integram algumas das características que autoras como Landim (1993) e Andion (1998) apontam justamente como sendo elementos genuínos de organizações sem fins lucrativos, ou seja, características que as singularizam e distinguem de outros tipos de organizações.

O enunciante menciona que:

(7) Negócio social não é filantropia, tá? Nunca coloque uma organização social numa posição caridosa, filantrópica. Pode até existir isso, mas uma organização social que trabalha e precisa de recursos financeiros é um negócio social.

(8) [Negócio social] Não é clientelismo, tá? Não adianta você atender quem você não deve atender. Aí você está fazendo caridade, tá?

(9) [Negócio social] Não sobrevive do voluntariado. Se você quer um negócio social não

adianta que voluntariado você sempre vai ter altos e baixos, poucos altos e muitos baixos, tá?

(10) Captação de recursos tem que ter, e isso é básico,[...] Passar o chapéu não funciona para uma organização social. Vamos parar com isso de querer passar o chapéu e vamos nos profissionalizar.

Analisando o vocabulário dos trechos 7, 8, 9 e 10, podemos observar que o enunciante associa a *filantropia* a uma conotação negativa que denomina de *posição caridosa*; a *caridade* ele relaciona negativamente ao *clientelismo*; e em relação à adoção do trabalho voluntário o enunciante sentencia com a impossibilidade de sobrevivência organizacional. Por fim, também utiliza a metáfora *passar o chapéu* para se referir a doações financeiras e estabelece uma nítida oposição a esta prática, informando que ela *não funciona*. A partir desta representação, podemos observar que há uma conexão tensa do texto com o discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos e para legitimar seus argumentos um recurso discursivo adotado pelo enunciante é a referência à autoridade.

A análise das estratégias de legitimação contribui para se identificar num texto a qual(is) discurso(s) o enunciante se filia, ou seja, quais os recursos de que lança mão para validar uma representação particular. Segundo Fairclough (2003), com base em Van Leeuwen e Wodak (1999) são quatro as principais estratégias de legitimação: autorização ou a legitimação conferida por meio da referência à tradição, aos costumes, às leis ou à referência a alguma pessoa com autoridade institucional investida; racionalização ou legitimação dada por meio da referência à utilidade da ação e ao conhecimento acumulado pela sociedade para conferir validade cognitiva; avaliação moral ou legitimação construída por meio da referência ao sistema de valores; e mitopoiesi ou legitimação através da narrativa convincente/depoimentos.

Com base nestas estratégias de legitimação, o enunciante do texto em análise recorreu à autorização, pois iniciou seu texto referenciando a história de Muhammad Yunus, economista laureado com o prêmio Nobel da Paz em 2006 por suas iniciativas na concessão de microcrédito. Esta referência foi finalizada com a seguinte menção:

(11) [...] Bom, então é muito feliz aquela frase de Yunus “a pobreza não é resultado da incapacidade dos pobres e sim da deficiência das instituições”.

Esta ideia não é concluída, tampouco explorada e não é encadeada com as ideias construídas posteriormente ao longo da sua fala. No entanto, a referência a um prêmio Nobel é utilizada como um recurso para legitimar uma afirmação de sua própria autoria apresentada na sequência imediata do trecho 11. Conforme narra o enunciante:

(12) No ano passado eu escrevi um artigo: A ineficiência da legislação pública no país, em que uma das afirmações é: o administrador moderno precisa enxergar as ONGs como um braço eficiente que atua diretamente com a população necessitada.

Embora meu propósito não seja a análise de recursos visuais, mesmo sendo esta uma instância reconhecida por Fairclough (1999, 2003) como possível elemento de análise, incluí a imagem da figura 18 por julgar que ela seja bastante elucidativa da estratégia utilizada pelo enunciante.

Figura 18: Slide apresentado na Palestra Projeto: A Chave do sucesso para Negócios Sociais

**cdi** TRANSFORMA ATRAVÉS DA

**“A pobreza não é resultado da incapacidade dos pobres, e sim da deficiência das instituições”.**

**Muhammad Yunus**

**A ineficiência da administração pública no país**

Nos resta dúvidas de que o mundo em que vivemos hoje é muito diferente daquele de 50 anos atrás. O que dizer, então, em relação aos anos 1960 ou 1970? É a administração pública? Vamos analisar Florianópolis. É uma capital com uma das mais baixas populações entre as capitais brasileiras. Em 1967, possuía um pouco mais de 100 mil habitantes. O prefeito à época, Acácio Garibaldi S. Thiago, administrava a capital como uma pequena comunidade e atendendo aos problemas locais. Atualmente, Florianópolis possui aproximadamente 430 mil habitantes.

A administração pública, em todos os níveis, federal, estadual e municipal, continua insistindo no modelo que era praticado antes de 1967, e que hoje se apresenta superado. Continua se dizer que instituições não governamentais fazem o que o governo deveria fazer. Equívoco. As organizações sociais (ou ONGs), a serem geridas, procuram suprir necessidades da população onde o Estado não vem atuando, porque não estrutura e dispõe recursos para atender ao volume de demandas da população atual. Educação, saúde, segurança e habitação são os principais desafios da administração das áreas de favela. A administração pública precisa se reestruturar para conseguir atender ao interesse público.

O administrador moderno precisa enxergar as ONGs como um braço eficiente, que atua diretamente com a população necessitada.

**O administrador moderno precisa enxergar as ONGs como um braço eficiente, que atua diretamente com a população necessitada.**

**HEITOR BLUM S. THIAGO**  
Presidente do Conselho de Administração da Prefeitura de Santa Catarina (2011-2015)

No entanto, precisamos de recursos para implementar melhorias na saúde pública e no atendimento da população. A administração pública vai acontecer?

Na composição deste slide importa notar que ao articular um artigo de autoria própria à citação direta de um prêmio Nobel, o enunciante recorreu a uma estratégia de legitimação para investir-se de autoridade. Fundamental destacar também que este recurso discursivo foi adotado na abertura da sua fala, ou seja, no início do seu texto, com o objetivo evidente de impor-se como autoridade no tema e com isso legitimar sua representação sobre as organizações sem fins lucrativos como a maneira *correta* de percebê-las.

Uma característica marcante deste texto é a normatividade. O enunciante estrutura sua fala na forma de *dicas* para o sucesso organizacional. Chama atenção o número de vezes que as expressões imperativas como *tem que*, *tens que* e *não podemos* são utilizadas.

Essas marcações textuais podem ser associadas à noção de **modalidade**. A modalidade pode ser vista em termos do comprometimento que o enunciante assume com aquilo que *diz* em seu texto e está relacionado ao julgamento em relação ao que é verdadeiro e o que é necessário, ao que é desejável ou indesejável, bom ou mau e revelam a forma como a realidade social é representada.

Ao produzir um enunciado o autor pode se comprometer em graus variados, não há apenas a opção sim ou não. Isto quer dizer que ao realizar escolhas lexicogramaticais possíveis dentro do sistema da língua, existe uma zona intermediária entre o extremo positivo e negativo, que constitui a modalidade.

Segundo Halliday (2004) o que o sistema de modalidade faz é construir uma região de indeterminação que se encontra entre o sim e o não e ainda dividi-la em duas categorias: modalização e modulação, ao que Fairclough (2003) denomina de modalidade epistêmica e modalidade deontica, respectivamente.

A modalidade epistêmica é usada para se referir sobre probabilidade (certo, provavelmente, eventualmente) ou frequência (sempre, usualmente, as vezes). Então, pode ser pensada como um recurso do sistema linguístico que aponta o grau de veracidade ou credibilidade que aferimos às nossas proposições sobre coisas do mundo. Já a modalidade deontica designa obrigação (isto é, isto deve, será, pode ser, não é). Ela incita a ação e, portanto, pode ser pensada como um recurso de linguagem que aponta o comprometimento de um participante na realização de uma ação no mundo.

Neste sentido, as expressões *tem que*, *tens que* e *não podemos* são marcações deônticas que revelam o caráter normativo do texto. Ainda há a utilização das expressões *nunca* e *sempre*, tipicamente epistêmicas. Os trechos a seguir ilustram a utilização desses marcadores textuais:

(13) [...] depois eu vou mostrar para vocês que ela [empresa = negócio social] tem que ter lucro: lucro social.

(14) Tens que olhar os resultados sob dois ângulos: a avaliação econômica e avaliação de impacto.

(15) O projeto tem início e tem fim, e tem que ser avaliado [...]

(16) A instituição tem que mostrar credibilidade.

(17) Ela [a instituição] tem que apresentar resultados.

(18) A organização social, o empreendedor social, tem que olhar as forças de mercado.

(19) Mas isso é a vida, a vida empresarial também é assim, tem que lutar.

(20) Tem que ter um executivo remunerado que conduza a organização, administre a organização, faça gestão.

(21) Quem tem a função [executiva], e a função tem que ser destacada, não pode ser misturado.

(22) Tem que ter organização, e isso em outras palavras é gestão.

(23) A empresa de sucesso hoje tem que ter inovação.

(24) Ela [instituição] tem que ter visibilidade.

(25) Não podemos insistir numa questão que não está trazendo resultado nem econômico nem de impacto.

(26) Nunca coloque uma organização social numa posição caridosa, filantrópica.

(27) Se você quer um negócio social não adianta que com voluntariado você sempre vai ter altos e baixos.

Esses excertos (do 13 ao 27) apontam que para o enunciante uma organização sem fins lucrativos *tem que ter*: lucro, avaliação econômica, avaliação de impacto, credibilidade, resultados, olhar as forças de mercado, executivo remunerado, divisão de tarefas, gestão, inovação e visibilidade. Estas características revelam uma representação de acordo com o que Böhm (2006) denomina de visão habitual das organizações: administração e manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela clara divisão de tarefas, profissionalismo e corpos racionais que podem ser alocados e medidos.

Essa representação do enunciante se reflete no vocabulário, conforme já mostrei e se confirma no uso da modalidade deontica e epistêmica conforme os trechos destacados acima (13 ao 27).

Ainda na análise da modalidade, destaco a seguinte afirmação:

(28) A organização social, o empreendedor social, tem que olhar as forças de mercado. O que está acontecendo no cenário, o que eu posso aproveitar desse cenário, para que a minha instituição tenha sucesso. [...] Mas isso é a vida, a vida empresarial também é assim, tem que lutar. Não pode afrouxar como eu digo.

Aqui, quando o enunciante utiliza a metáfora *lutar* ele está fazendo alusão às dificuldades organizacionais enfrentadas cotidianamente e que implicam, por exemplo, estar atento às *forças de mercado*. A metáfora *lutar* sinaliza a representação de um mundo competitivo, já que se luta contra algo ou alguém. Essa leitura da realidade reitera pressupostos que sustentam a sociedade ocidental moderna como a noção de liberdade, individualismo e racionalismo. Explico. Quando o enunciante menciona que cabe ao indivíduo observar a realidade social e lutar pelo sucesso, ele sustenta uma visão do projeto moderno: possibilidade e liberdade do indivíduo em realizar as próprias escolhas as quais devem ser feitas a partir da análise racional de uma realidade que se apresenta objetivamente. Deste feito, também se torna o indivíduo responsável pelas próprias escolhas e (in)sucesso.

A análise da modalidade também é útil para entendermos a categoria que Fairclough denomina de avaliação. A análise de **afirmações avaliativas** contribui para identificarmos o que o enunciante considera desejável ou indesejável, bom ou ruim, importante ou inútil, etc. Embora a modalidade e a avaliação sejam categorias adotadas

tipicamente na análise da dimensão identificacional, Fairclough (2003) sinaliza que deste processo também colhemos ricas informações sobre a representação já que quem somos é uma questão de como nos relacionamos com o mundo e com as outras pessoas.

Uma das formas de identificarmos a avaliação em um texto é através da análise de afirmações avaliativas. Nas afirmações avaliativas o marcador textual pode ser explícito, como um atributo em processos relacionais atributivos ou um adjetivo avaliativo. Tendo isto em vista, nas frases a seguir (29 a 35) estão destacadas algumas das ênfases, ou seja, a avaliações do autor do texto em relação às organizações sem fins lucrativos:

(29) Bem, da avaliação, nós vamos concluir então, se o projeto deve ter continuidade ou descontinuidade. Isso é muito importante.

(30) Contrapartida para o patrocinador é importante, é óbvio. Quem está investindo em você quer ter visibilidade.

(31) Crie programa, crie nome, crie marca, divulgue, apareça, isso é importante.

(32) É importantíssimo que qualquer projeto que nós desenvolvamos tenha avaliação.

(33) É importante que estejamos o tempo todo avaliando o projeto.

(34) Empreendedorismo social é persistência  
(ATRIBUTO)

(35) Negócio social não é filantropia  
(ATRIBUTO)

Com base nas questões que as categorias da modalidade e avaliação nos revelam, é possível elaborar um quadro com características organizacionais consideradas desejáveis ou não na percepção do enunciante. Assim, de acordo com a sua representação sobre as organizações sem fins lucrativos resumi no quadro 11 as principais questões.

Quadro 11: Aspectos desejáveis e indesejáveis em organizações sem fins lucrativos na representação do texto da capítulo 6

Desejável	Indesejável
Lucro social	Misturar atividades
Credibilidade	Passar o chapéu
Observar as forças de mercado	Filantropia
Parceria	Ampla participação de trabalho voluntário
Profissionalização	Continuidade de projetos com avaliação econômica e de impacto negativa
Gestão	
Definição clara de atividades	
Foco no cliente	
Visibilidade	
Prestação de contas ao investidor	
Resultado econômico e de impacto	
Inovação	

A partir desse quadro é possível identificar que na representação do enunciante um gestor executivo deve definir e planejar claramente todas as atividades da organização, estar permanentemente atento às forças do mercado, inovar frequentemente, e avaliar os resultados econômicos e de impacto como forma de garantir a credibilidade da organização e projetar sua imagem. Para isso, a adoção do trabalho voluntário deve ser restringida a algumas poucas atividades e os projetos que não evidenciarem resultados devem ser interrompidos já que um negócio social não pratica filantropia e nem deve *passar o chapéu*, pois a captação de recursos financeiros deve provir de projetos objetivos e bem redigidos.

Além das análises que se detêm a características do vocabulário, legitimidade, modalidade e avaliação, como as apresentadas até aqui, a análise da **representação dos eventos sociais** é uma categoria de análise relevante para o estudo do significado representacional.

Ao olharmos para o significado representacional de determinado texto as frases devem ser vistas como possuindo três elementos principais: processos, participantes e circunstâncias. Assim, a representação pode ser pensada na forma como estes elementos são recontextualizados num texto. Isto significa dizer que os elementos dos eventos sociais são seletivamente *filtrados* em discursos e com isso



alguns são incluídos ou excluídos e recebem mais ou menos proeminência.

Com base na linguística sistêmico funcional (HALLIDAY, 2004), uma forma de analisar a representação dos eventos sociais é através do sistema de transitividade. Nesse sistema, selecionamos processos – que podem ser materiais, mentais, relacionais (identificativo ou atributivo), verbais e existenciais (FAIRCLOUGH, 2003) – os quais são associados a diferentes papéis de participantes em diferentes circunstâncias.

Segundo Fairclough (2001) uma motivação social para analisar a transitividade é tentar formular que fatores sociais, culturais, ideológicos, políticos ou teóricos determinam como um processo é significado num tipo particular de discurso.

Ao estudar o sistema da transitividade no texto em análise dois tipos de processos merecem ser destacados: processos relacionais e processos materiais. O processo relacional, no qual o verbo marca uma relação entre os participantes, é um recurso muito utilizado pelo enunciante. A relação entre estes participantes pode ser de modo atributivo, onde A é um atributo de B (o portador e o atributo) ou identificativo, onde A é a identidade de B (identificador e identificado).

O importante é observar que o processo relacional possui uma função classificatória dos participantes e a partir desta análise podemos identificar como eles são classificados e caracterizados num dado discurso. A utilização deste recurso discursivo está associada à categoria da avaliação, na qual o enunciante se compromete com uma visão de mundo. Todavia, não me importa apenas a simples classificação dos processos mas, sobretudo, a sua implicação no nível do discurso.

Há diversas passagens no texto que caracterizam o processo relacional, como os excertos a seguir:

(36) O negócio social é uma empresa que tem missão de resolver um problema social em vez de focar em maximizar resultados financeiros

O negócio social	<u>é</u>	uma empresa
Portador	Pr. Relacional	Atributo

- (37) O lucro social é o resultado que a organização social consegue promover através do seu trabalho
- (38) Esse [resultado social] é o nosso lucro da instituição
- (39) Avaliação econômica é determinar se o projeto atingiu seus objetivos, quantificar e comparar com os custos para verificar a viabilidade do projeto
- (40) Capital social é credibilidade
- (41) Empreendedorismo social é persistência
- (42) O lucro social é o resultado que a organização social consegue promover através do seu trabalho
- (43) Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção as forças de mercado
- (44) [um negócio social] tem que ter um executivo remunerado que conduza a organização, administre a organização e faça gestão

Os processos relacionais nos fornecem evidências textuais sobre a caracterização que o enunciante constrói na sua representação sobre as organizações sem fins lucrativos. Uma relação que o enunciante estabelece e que é bastante relevante diante do tema da tese é a caracterização do negócio social (portador) como uma empresa (atributo). Embora a própria denominação *negócio social* já fosse razão suficiente para associar a representação do enunciante sobre as organizações sem fins lucrativos à uma perspectiva funcionalista do que seja organizar, ele ainda realiza explicitamente uma relação entre *negócio social* e *empresa* (trecho 36).

Essa representação do enunciante corrobora a discussão proporcionada por Parker (2002), Solé (2004) e Böhm (2006), entre outros autores, que mencionam que o entendimento hegemônico do que seja uma organização está associado à noção de empresa. Nesta perspectiva reducionista, colonizada pelo gerencialismo, a organização é entendida como uma unidade racionalmente estruturada para que metas sejam atingidas (MISOCZKY, 2010). O resultado da dominação desta

perspectiva é a legitimação social e moral da empresa como forma de organizar hegemônica.

Assim, as organizações sem fins lucrativos, e outros tipos organizativos, são convertidas em empresas que competem no mercado, com lógicas estranhas às suas naturezas peculiares e com uma forma de gerenciamento cada vez mais *empresariizada*. Essa percepção é ratificada quando, no trecho 43, o enunciante menciona que *empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção as forças de mercado*. Essa representação promove, equivocadamente, uma pressão produtivista nas organizações sem fins lucrativos, consequência da lógica econômica, e acaba por desvirtuá-las, fazendo-as incorporar, por exemplo, a lógica do *lucro social*. Este fenômeno constitui a visão de mundo do enunciante. A este respeito ele afirma que:

(45) Não podemos insistir numa questão que não está trazendo resultado nem econômico nem de impacto. Não adianta eu trocar seis por meia dúzia, não adianta investir, pôr gente para trabalhar sem ter resultado.

Além do processo relacional, a análise da **transitividade** também ajudou a identificar alguns processos materiais relevantes para a discussão da tese. Os processos materiais representam nossa experiência no mundo exterior, ações realizadas no mundo físico. Nesse sentido, os processos materiais são responsáveis pela criação de uma sequência de ações concretas (HALLIDAY, 2004), sejam elas criativas ou de transformação. Todo processo material tem, obrigatoriamente, um agente (que realiza ação), mesmo que ele não seja explicitamente mencionado no texto. Opcionalmente, pode haver outros participantes, como um beneficiário (que é atingido pela ação), uma meta (que é o resultado da ação) ou uma extensão (que completa o sentido do verbo).

Dentre os processos materiais identificados no texto, selecionei três excertos de importância particular para minha discussão:

(46) [A instituição] tem que apresentar resultados

(47) muitas vezes eu tenho que mudar o desenho do projeto para atingir os objetivos efetivamente que eu quero alcançar.

(48) [da avaliação, nós vamos] Fornecer insumos para promoção de melhorias de desempenho no desenho do projeto.

Nós [organização]	Fornecer insumos	para promoção de melhorias de desempenho no desenho do projeto	da avaliação
Agente	Pr Material	Meta	Circ: modo

A partir das passagens 46, 47 e 48 emergem, pelo menos, duas questões centrais sobre a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos: o foco nos resultados e a organização como agente do processo avaliativo.

A primeira questão, foco nos resultados remete a avaliação somativa de Scriven (2003), aquela que se efetua ao fim do processo para verificar se os resultados foram atingidos. O compromisso do enunciante com esta perspectiva da avaliação é inconteste. Há diversos trechos do deste que reafirmam este posicionamento (trechos 14, 17, 25, 45, 46, 47, 48). Segundo o enunciante

(49) tens que olhar os resultados sob dois ângulos: que é a avaliação econômica e avaliação de impacto [...] a avaliação econômica é determinar se o projeto atingiu seus objetivos, quantificar e comparar com os custos para verificar a viabilidade do projeto e a avaliação de impacto é determinar se o projeto teve efeito sobre o público-alvo, e determinar se os efeitos do projeto foram intencionais ou se ocorreriam de qualquer forma.

Essa representação da avaliação denota uma importância ao controle organizacional e a características como planejamento, fixação de metas, produtividade e eficiência e, portanto, nos aponta na direção do modelo de avaliação de metas, conforme discuti no capítulo 3 (QUINN e ROURBAUGH, 1983; HOUSE, 1978; WORTHEN, SANDERS e FITZPATRICK, 2004).

Neste modelo, a eficácia organizacional é alcançada quanto maior o grau em que as metas inicialmente fixadas forem atingidas. Essa

maneira de interpretar a eficácia é observada no texto do enunciante ao afirmar que da avaliação

(50) nós vamos então determinar se o projeto deve continuar, se ele precisa de correções e se ele está se pagando.

Conforme discutem Quinn e Cameron (1983) por trás desta perspectiva de avaliação há um entendimento de organização como um sistema fechado, racional e harmônico, o qual funciona como um conjunto de partes intencionalmente planejadas e interligadas, onde cada um desempenha um papel claramente definido para o todo na busca de objetivos finais. Essa perspectiva é claramente presente na representação do enunciante, conforme evidenciado no trecho 51:

(51) você tem que ter a função [coordenador executivo], e a função tem que ser destacada, não pode ser misturado.

Mediante procedimentos de quantificação e comparação, avaliações centradas na abordagem de metas estimulam o espírito da competitividade mais do que a solidariedade e cooperação. Com isso, alimentam a ideologia do individualismo, do sucesso individual, da eficiência e da racionalidade instrumental, legitimando a ideia de que o progresso resulta da gestão eficiente, do uso racional e da técnica.

A segunda questão que emerge da análise dos processos materiais é a organização como agente do processo avaliativo. O trecho 48 ([*Da avaliação*] *nós vamos fornecer insumos para promoção de melhorias de desempenho no desenho do projeto*) é valioso para compreendermos essa questão.

Nesta frase o agente, ou seja, quem realiza a ação, é *nós* e *nós* no contexto deste texto é a organização. Além disto, observe que a meta desta ação é a *promoção de melhorias de desempenho no desenho do projeto*. Isto significa que o propósito da avaliação é percebido em primeira instância a partir dos benefícios que pode gerar no desempenho da própria organização. Assim, o foco da avaliação organizacional é a própria organização sendo o objetivo da avaliação o desempenho organizacional.

Nesta projeção, a avaliação torna-se uma prática organizacional com um fim em si mesma, e seus resultados, aferidos quantitativamente,

se transformam num elemento fundamental acerca dos direcionamentos organizacionais. Essa representação da avaliação reforça o espírito competitivo, e apaga outros enfoques da avaliação mais óbvios para uma organização sem fins lucrativos, como o olhar organizacional a partir a transformação social e da inclusão daqueles para quem a ação organizacional é direcionada.

Isto nos remete a outro dado relevante que a análise dos processos materiais nos proporciona: o único agente ativo presente no texto é *eu* ou *nós*. Sendo que esses pronomes representam sempre a organização, ou o negócio social conforme o próprio enunciante. Há apenas duas passagens em que o pronome *eu* se refere ao próprio enunciante, enfatizando a estratégia de legitimação do discurso por meio de autoridade:

(52) No ano passado eu escrevi um artigo

(53) eu vou mostrar para vocês que ela [instituição] tem que ter lucro [social]

A partir deste cenário, outra instância importante na análise da representação dos eventos sociais é justamente a forma como os atores sociais são envolvidos nas práticas. Conforme van Leewen (1998) o modo como os atores são representados num discurso não se refere apenas a uma questão gramatical, mas sim a motivações sociais, ou seja, questões de ordem sócio-semântica. Com isso, o modo de representação de atores sociais em textos pode ter implicação ideológica.

Fairclough (2003) indica que a **representação dos atores sociais** pode ser observada em termos da sua inclusão ou exclusão no texto. Em relação à exclusão, ela pode se apresentar por meio da colocação de um ator em segundo plano ou mesmo através da sua supressão. Quanto à inclusão, cabe destacar que ela pode ocorrer de formas variadas sendo a agência uma das possibilidades de análise. Neste caso, importa observar quem é representado como agente (ator) e como paciente (finalidade). Segundo van Leeuwen (1998, p.187)

as representações podem dotar os actores, quer com papéis activos que com papéis passivos. A activação ocorre quando os actores sociais são representados como forças activas e dinâmicas numa actividade, e a passivação quando são

representados como submetendo-se à actividade, ou como sendo receptores dela.

A categoria de análise da representação dos atores sociais nos revela a inclusão da organização como um agente ativo no texto e a exclusão de, pelo menos, dois atores: o público-alvo da organização e a comunidade por ela atendida.

Sobre a inclusão da organização como agente ativo, o excerto (54) é bastante ilustrativo e nos revela que, além de a organização ser o único ator social incluído, é também representada como a agente da promoção do lucro social o qual é conquistado pelo mérito do seu próprio trabalho:

(54) O lucro social é o resultado que a organização social consegue promover através do seu trabalho

O lucro social é o resultado que a organização social <u>consegue</u> promover através do seu trabalho.					
O lucro social	é	o resultado	a organização social	<u>consegue</u> promover	através do seu trabalho
Atributo	Pr relacional	(meta) Identificador	Agente	Pr material	Circ modo

Interpretando a maneira como os atores estão representados no trecho (54), observamos que a ação organizacional parece estar orientada, em primeiro plano, a si mesma, ou seja, a meta da ação da organização é garantir sua própria existência. Curioso observar que a finalidade do seu existir não está diretamente relacionado à sua ação social, o que a despeito da literatura sobre organizações sem fins lucrativos era o esperado.

Essa representação, mais uma vez traz à tona a ideologia da empresa. Nesta perspectiva, a organização é reificada. Sua existência torna-se um fim em si mesmo. Os esforços devem ser coordenados de modo a garantir, em primeiro lugar, a manutenção do corpo organizacional. Assim, as ideias do lucro, da divisão de tarefas, da fixação de metas, da avaliação dos resultados e da profissionalização tornam-se não apenas aspectos legítimos, mas desejáveis e perseguidos.

A organização como ator de destaque no texto também se torna incontestável a partir da supressão de outro ator esperado no discurso sobre uma organização sem fins lucrativos: a causa ou o público a quem destina sua ação. Há um apagamento desses atores o que reforça a orientação da organização para si mesma, tanto que o enunciante incorpora a lógica competitiva, e defende que a *organização social, o empreendedor social, tem que olhar as forças de mercado*. Uma organização sem fins lucrativos olhar as forças de mercado? Uma fala típica de um discurso colonizado.

O foco na sobrevivência da organização também se revela no propósito da avaliação organizacional. No discurso do enunciante “*da avaliação, nós vamos concluir então se o projeto deve ter continuidade ou descontinuidade*”, devendo esta ser realizada de duas formas: avaliação econômica e avaliação de impacto.

Na exemplificação sobre avaliação de impacto, que para o enunciante consiste em *determinar se o projeto teve efeito sobre o público-alvo, e determinar se os efeitos do projeto foram intencionais ou se ocorreriam de qualquer forma*, é a única vez no texto que o público-alvo é mencionado e nesta ocorrência assume o papel passivo (recebedor da ação).

(55) [...] Esse projeto de hoje capacitou cerca 140 pessoas em manutenção e montagem de computador [...] Ok, muito bem, então, nós vamos pegar esse exemplo; de 103 alunos formados, 5 têm assistência técnica montada, 25 trabalham em outra assistência técnica, 23 de forma autônoma. Qual o resultado? Se eu tenho esse número, eu tenho 50 que se transformaram. Então, qual foi o resultado do meu projeto? 50%. Naquilo que eu digo que quero fazer a inclusão. Concedi a proposta de um projeto para incluir 50% e incluí.

Observamos então que, mesmo na avaliação de impacto, as unidades quantitativas têm supremacia. E, na representação do enunciante, é este enfoque que somado à avaliação econômica deve determinar a continuidade ou não dos projetos. Um aspecto ideológico que emerge do apagamento do público-alvo da ação social é que, juntamente, apaga-se também outro olhar sobre a avaliação,



contribuindo para o domínio da perspectiva gerencialista que produz uma visão restrita do que seja avaliar.

Considerando a natureza essencialmente social das organizações sem fins lucrativos, muitos debates acadêmicos discutem sobre o papel da avaliação, concentrando as proposições em torno de processos avaliativos participativos (MAIER e MEYER, 2008; GUBA e LINCON, 2004). No enfoque construcionista, para além das simples medidas, as avaliações valorizam a construção de processos sociais de comunicação baseada na autonomia e não no poder. Dessa maneira, os parâmetros e limites da avaliação são interativamente negociados entre os principais interessados no processo e um dos seus efeitos esperados seria a assimilação dos resultados por parte dos participantes para o seu desenvolvimento e emancipação.

Ainda uma outra característica importante deste texto é o seu caráter descritivo. Isto significa que o enunciante constrói seu texto adicionando sucessivas afirmações sem que elas sejam aprofundadas, analisadas ou argumentadas. A análise da **coesão textual**, ou seja, da forma como um texto é organizado, pode nos apontar uma tendência mais descritiva ou mais analítica. Fairclough (2003) afirma que muitos textos contemporâneos mostram uma tendência a preferir descrições genéricas e uma lógica descritiva a elaborações e uma lógica explicativa.

Textualmente essa questão pode ser verificada por meio de relações semânticas que podem ser de vários tipos: de causa, condição, de tempo, de adição, de elaboração ou de contraste. As relações semânticas se referem a como o enunciante cria e expressa um relacionamento lógico entre as partes de um texto podendo, por exemplo, resultar num texto mais descritivo ou mais analítico.

Uma forma de relação semântica relevante para identificar este caráter textual é o estudo das relações aditivas, as quais se caracterizam pela adição de informações no texto sem, necessariamente, haver referência àquela anteriormente apresentada (EGGINS, 1994; HALLIDAY, 2004). O conectivo “e” é uma das formas mais evidentes de identificarmos esse tipo de relação entre orações, embora a vírgula também possa representar relações aditivas.

O estudo do emprego da relação semântica aditiva é potencial para clarificar o vínculo do texto a uma lógica descritiva ou explanatória. No nosso texto em análise há um grande número de

relações aditivas, pelo menos mais de setenta ocorrências, evidenciando o caráter descritivo, conforme ilustro a seguir:

(56) Eu procurei desenvolver uma palestra eminentemente prática e vou apresentar exemplos do dia a dia da instituição

(57) Vou mostrar os projetos que tivemos sucesso e como nós elaboramos o projeto pra termos esse sucesso.

(58) Resultados financeiros são reinvestidos na operação pra ampliar seu impacto na sociedade, tá? e é necessário que tenha lucro

(59) uma organização social que trabalha e precisa de recursos financeiros é um negócio social

(60) Se você quer um negócio social não adianta que voluntariado você sempre vai ter altos e baixos

(61) Vamos parar com isso de querer passar o chapéu e vamos nos profissionalizar.

(62) Se não tiver uma equipe da organização social, essa equipe pode ser de um, tá? que esteja isolado da parte operacional e que pense estrategicamente, a organização não vai crescer.

(63) A operação te consome no teu dia a dia. O cliente está te ligando todo dia, ele está te mandando e-mail e você tem que tá respondendo. [...]

(64) Marca conhecida, idoneidade, prestação de contas, transparência e visibilidade: isso significa capital social.

Textos marcados por relações de adição entre as orações reduzem a possibilidade de uma compreensão mais profunda acerca do fenômeno em foco, pois análises requerem explicações, relações e argumentações e ao se suprimir estes aspectos de um texto torna-se a abordagem superficial.

Assim, textos descritivos são mais promocionais do que analíticos, preocupados mais em persuadir e convencer as pessoas que as práticas a que se referem são as únicas possíveis. Este tipo de texto

Fairclough (2003) denomina de *relatório exortativo*: descrições com intenções prescritivas que visam levar as pessoas a agirem de uma determinada maneira. O autor acrescenta ainda que estes gêneros discursivos são muito comuns contemporaneamente no domínio da política e também na literatura do *management*. Essa questão é também levantada por Wood e Paula (2001) ao discutirem o fenômeno do *pop management*, que consiste na simplificação de práticas gerencialistas em “dicas de sucesso” que são rapidamente consumidas e facilmente assimiladas.

No intuito de oferecer uma pequena síntese deste capítulo, relembro que para análise textual adotei as seguintes categorias: vocabulário, metáforas, modalidade, avaliação, transitividade, representação dos atores sociais e coesão textual. A partir dessas categorias pude estabelecer algumas relações importantes entre o texto e o contexto, dentre as quais destaco: uma a relação harmônica com o discurso gerencialista e do terceiro setor; uma relação polêmica com o discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos; um texto exortativo que corrobora a centralidade da empresa como modelo hegemônico de organizar; e uma relação com um modelo de metas, para o qual aspectos como planejamento e controle são variáveis essenciais e implicam uma representação específica de organizar.



## **CAPÍTULO 7: “NÃO VOU APOIAR ALGO QUE NÃO CONSIGA TANGIBILIZAR”**

---

Minha motivação na pesquisa é observar nos textos coletados qual a representação da avaliação de desempenho nas organizações sem fins lucrativos. Para isso, não é preciso que os textos abordem diretamente o tema da avaliação de desempenho. A forma como outros discursos são incorporados no texto pode fornecer evidências suficientes para a reflexão sobre o que é disseminado como positivo, desejável e importante em termos de comportamento organizacional, ou seja, qual é a visão dominante quando se pensa em organização sem fim lucrativo.

O texto ora em análise neste capítulo é produto de uma das seções realizadas no I Seminário Conhecer para Fortalecer, evento promovido pelo Icom em parceria com o CRC/SC. Esta seção caracterizou-se como uma conversa entre três atores do campo social: uma representante da empresa Tractebel Energia, uma representante da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (Fundação do Grupo RBS) e a mediadora da conversa, a presidente do Icom.

Apenas para situar o meu leitor aponto, brevemente, algumas características das organizações envolvidas na produção deste texto.

O Icom é uma das organizações sem fins lucrativos com maior expressão no campo associativista de Florianópolis (SC). Segundo o levantamento que realizei na mídia impressa, sites de pesquisa e a minha própria experiência no campo, o Icom aparece inúmeras vezes envolvido nas mais diversas atividades sociais. Desde sua fundação, em 2005, mais 50 seminários, oficinas e palestras foram promovidos e mais de 200 organizações e iniciativas sociais locais foram apoiadas visando o seu fortalecimento institucional. Na avaliação do Icom “a maioria das organizações é institucionalmente frágil e precisa de apoio para seu fortalecimento”. Neste sentido, o Instituto atua produzindo e disseminando conhecimento e apoiando técnica e financeiramente as organizações sem fins lucrativos. Para cumprir sua missão o Icom tem uma sede física e conta com um Conselho formado por notáveis locais, como jornalistas, políticos, grandes empresários, e um rol extenso de empresas parceiras.

A Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS) é uma organização sem fim lucrativo fundada em 1982 e mantida pelo Grupo

RBS de Comunicação. A FMSS atua nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina através da criação de programas e financiamento de projetos na área da Educação e Desenvolvimento Comunitário. Em Santa Catarina seu nome é constantemente veiculado na mídia televisiva e impressa de maior circulação, a qual pertence também ao Grupo RBS. Por essa razão a FMSS goza de prestígio local já que está envolvida em muitas campanhas sociais locais que são amplamente divulgadas.

Já a Tractebel Energia é uma empresa privada que, no Brasil, atua na implantação e operação de usinas geradoras de eletricidade e, através de seu eixo Responsabilidade Social, investe em projetos sociais prioritariamente nas comunidades onde a empresa está situada. Segundo seu Balanço Social, em 2013, foram mais de R\$10 milhões destinados à projetos. Como a empresa tem sede em Florianópolis, diversas demandas de financiamento são encaminhadas a empresa. Segundo informações da representante da Tractebel são, em média, 150 pedidos por mês, dos quais apenas 10% são propostas consideradas interessantes de serem avaliadas. É importante assinalar que a Tractebel é uma das apoiadoras do CDI (apresentado no capítulo 6), do Icom e do IGK (que será apresentado no capítulo seguinte).

A conversa entre as representantes destas três organizações, intitulada *Mobilizando Recursos: o olhar de quem investe*, foi apresentada para um público de aproximadamente duzentas pessoas no terceiro painel do I Seminário Conhecer para Fortalecer, evento promovido pelo ICom em parceria com o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC-SC). Embora este texto tenha sido produzido por mais de uma voz não farei distinção de autoria.

Após ler inúmeras vezes a transcrição desta conversa, conclui que por suas características deveria recorrer a duas categorias típicas da dimensão representacional: a interdiscursividade e a representação dos eventos sociais.

Iniciei a análise deste texto explorando a categoria da **interdiscursividade**. A análise interdiscursiva de um texto corresponde à identificação dos discursos articulados e da maneira como são articulados. Os discursos podem ser reconhecidos através da (1) identificação dos temas tratados no texto e (2) da perspectiva particular, ou ponto de vista, pela qual são representados. É possível identificar diferentes discursos observando as diferentes maneiras que eles “lexicalizam” aspectos do mundo (FAIRCLOUGH, 2003).

Alguns temas de especial interesse para minha pesquisa foram identificados no texto, sendo o terceiro setor um deles. A relação do texto com o discurso do terceiro setor, ou seja, a interdiscursividade, se estabelece de forma harmônica. Isto significa dizer que o discurso analisado reproduz a ideologia do terceiro setor, sustentando-a. Isto fica claramente colocado no trecho (65)<sup>12</sup>:

(65) Tem dinheiro, tem o orçamento, e a burocracia, por uma série de motivos, não deixa que esse dinheiro seja investido. Nós temos que cuidar para não fazer isso também no terceiro setor. Na área social, a gente tem que evitar essa burocracia que tem acontecido muito no setor público.

O discurso do terceiro setor está relacionado a uma visão segmentada da sociedade, na qual existem setores que assumem papéis específicos e se relacionam em papel de complementaridade. Para Montañó (2010), esse recorte desistoriciza e reduz a realidade social, pois dá a entender que o político pertence ao Estado, o econômico ao Mercado e o social apenas ao Terceiro Setor. Observe que esta percepção se manifesta no texto quando o enunciante se refere ao “terceiro setor” como “área social”. Ainda no excerto (65), o uso do adjunto adverbial de lugar “no” em *no terceiro setor* e *no setor público* são evidências linguísticas que indicam a referência à lugar, ainda que estes não sejam lugares concretos mas demarcações sociais. Ao fazer esta referência, o enunciante distingue um lugar do outro, reiterando a representação setorializada da sociedade. Além disto, na passagem:

(66) tanto as ONGs quanto as empresas estão sentindo dificuldade em utilizar esse instrumento do incentivo fiscal para realmente fazer atividade social e cultural

também salienta a fragmentação social preconizada no discurso do terceiro setor. O advérbio comparativo *tanto ... quanto*, ao estabelecer uma comparação entre dois elementos, denota uma distinção das esferas. Mas a questão da fragmentação social é apenas uma das

---

<sup>12</sup> Iniciei a numeração dos trechos a partir da contagem final do capítulo 6

nuances do discurso do terceiro setor. Ao definir essas divisões, este discurso também atribui papéis específicos aos setores da sociedade, sendo o trato da questão social delegado ao terceiro setor sob a justificativa de que o Estado é moroso, pois é demasiadamente burocrático e as organizações sem fins lucrativos seriam mais ágeis e eficientes. Este argumento também está implícito no texto como, por exemplo, no seguinte extrato:

(67) Tem dinheiro, tem o orçamento, e a burocracia, por uma série de motivos, não deixa que esse dinheiro seja investido. Nós temos que cuidar para não fazer isso também no terceiro setor. Na área social, a gente tem que evitar essa burocracia que tem acontecido muito no setor público.

A passagem (67) guarda importantes ideias e pelo menos duas questões podem ser aqui levantadas. Um aspecto mais óbvio é o argumento de que o Estado é burocrático, o que explicaria na leitura do enunciante a dificuldade no investimento em projetos sociais, fenômeno que, na sua representação, ainda não acomete o terceiro setor tornando-o uma alternativa interessante para a questão social. Uma segunda questão, menos evidente, está ocultada na menção: *a burocracia [...] não deixa que*. Este é um caso claro de nominalização, recurso no qual processos são representados como entidades e, assim, a agência e a responsabilidade são apagadas do texto. A burocracia não deixa algo, indivíduos deixam. Ao representar a burocracia desta forma parece que este é um fenômeno natural e não efeito de construções sociais. Deste feito, a burocracia é representada como a própria responsável pelos problemas em termos de investimentos sociais, situação para a qual parece não haver indivíduos responsáveis, sendo apontada como uma condição permanente. Assim, a alternativa para a morosidade do Estado sustentada no texto é a ideia do Terceiro Setor, evidenciando a ideologia que atravessa o texto.

As implicações do discurso do terceiro setor ainda vão além de uma visão fragmentada da sociedade, da alocação das questões sociais no chamado terceiro setor e da percepção deste como uma alternativa eficiente para o trato da questão social. Ao preconizar a substituição do Estado por essas organizações, o discurso incita também a



profissionalização da gestão o que na prática significa avaliar estas organizações a partir de critérios tipicamente gerencialistas.

Desse modo, o gerencialismo é outro discurso articulado no contexto do texto em foco. Segundo Montañó (2010) é impossível desassociar a ideologia do discurso gerencialista dos princípios neoliberais. Nesta perspectiva, o progresso econômico depende do gerenciamento das instituições (mais do que melhores políticas, novas tecnologias, ou diferentes tipos de arranjos institucionais) (POLLITT, 1998) e assim o *management* é uma atividade fundamental de integração, capaz de reunir planos, pessoas e tecnologia para conseguir os resultados desejados.

Essa forma de gestão é preconizada como o modelo a ser seguido pelas organizações sem fins lucrativos, tanto que o enunciante afirma que:

(68) [...] a gente não só repassa o recurso como também faz um trabalho de acompanhamento com aquela organização. A gente se aproxima daquela organização no sentido de também propiciar a ela a oportunidade de qualificar o seu atendimento, a sua gestão, então, a gente faz isso com as instituições que são beneficiadas com recursos nossos.

Há muitas coisas interessantes de se destacar no trecho (68). Na primeira frase, observe que o autor exalta o trabalho de acompanhamento oferecido às organizações sem fins lucrativos. Ao afirmar que *não só* repassa recurso como também acompanhamento o autor recorre a uma relação semântica de adição, isto significa que além do “benefício” do recurso financeiro a enunciante também entende que o acompanhamento realizado pela empresa financiadora é outra forma de apoiar as organizações sem fins lucrativos. Na sua representação, esse *acompanhamento* é percebido como uma *oportunidade* para que essas organizações possam qualificar sua gestão. Isto revela uma percepção de que as organizações sem fins lucrativos não são qualificadas e que as empresas que financiam os projetos sociais possuem conhecimentos e práticas organizacionais relevantes a tal ponto de constituírem um *know how* a ser repassado no sentido de qualificar as organizações beneficiadas.

Esta leitura aponta na direção das ideias de autores como Parker (2002), Solé (2004) e Böhm (2006) os quais argumentam que o

entendimento do que seja uma organização é costumeiramente restrito à noção de empresa. Isto implica que ao pensar em uma organização os indivíduos, de modo geral, acionam critérios para avaliá-las que tem como parâmetro de referência um conjunto de pessoas com tarefas definidas e planejadas para atingir um objetivo estrategicamente definido sendo coordenadas para tal.

Isto nos leva a identificar a existência de outro discurso no texto que aqui chamarei de centralidade da empresa. Embora a autoria do texto seja de indivíduos vinculados a empresas com finalidade lucrativa, não significa que não pudéssemos ter um discurso que reconhecesse as diferenças entre os tipos organizacionais. Porém, o texto em foco contribui na manutenção da hegemonia da empresa. Os trechos a seguir ilustram essa questão:

(69) nós é que estamos indo atrás de projetos, para vocês terem uma noção! Assim, se invertem os papeis.

(70) Tem um programa nos EUA, e tentou no Brasil, mas que não funcionou, o “United Way” onde eles fazem isso, eles vão para as empresas e fazem desconto na folha de pagamento para as pessoas fazerem a doação, esse programa funciona maravilhosamente bem nos EUA e em alguns países da Europa, no Brasil não conseguiu funcionar. E um dos argumentos que se utilizou para explicar porque a United Way não funcionou no Brasil era que o funcionário achava que ele tinha o direito de fazer a doação dele como uma coisa privada, e não a empresa fazer esse investimento por ele [...] Vocês [RBS] acham que isso pode ser uma barreira?

(71) a gente brincava aqui que a [...] é uma das mulheres mais procuradas de Florianópolis porque todas as ONGs vivem atrás do apoio da Tractebel, tem gente que até já mantém um relacionamento com a secretária eletrônica dela, porque deixa tantos recados! O que chama a atenção quando um projeto chega na tua mesa, quando ele consegue chegar na tua mesa, o que é que chama atenção?

Cada uma das passagens acima renova a centralidade da empresa na sociedade moderna, embora a partir de argumentos diferentes. No trecho (69), quando a enunciante menciona “*para vocês terem uma noção!*” ela está tentando levar seu interlocutor a refletir sobre a estranheza que significa uma empresa ter que ir atrás de projetos sociais, o que na sua leitura significa uma *inversão de papéis*. Uma inversão de papéis só acontece quando as posições de poder já estão dadas e na sociedade moderna a posição central das empresas é uma questão socialmente naturalizada. Adiante, com a análise da transitividade pretendo evidenciar que no texto a ação (o poder) está sempre sob o domínio da empresa. No meu trabalho tenho a intenção de lembrar que as coisas são como são, mas poderiam ser diferente, poderíamos ter uma outra realidade, poderíamos ter um outro discurso.

O trecho (71) é bastante ilustrativo das questões levantadas no parágrafo anterior. Ao afirmar que “*todas as ONGs vivem atrás [...]*” a enunciante reforça a desigualdade de posições. Sobre esta frase eu gostaria de adicionar uma informação. Embora nas minhas análises as manifestações do público dos eventos que coletei os discursos não terem constituído meu *corpus*, eu empreendi observações participantes. Assim, acho relevante contar que no momento em que esta afirmação foi pronunciada [*todas as ONGs vivem atrás*] grande parte do público riu e houve comentários dispersos e espontâneos de pessoas que se identificavam com aquilo que acabara de ser dito. Isto implica que uma parcela grande de representantes de organizações sem fins lucrativos da Grande Florianópolis, maioria do público presente, partilha da mesma representação e, podem até ser contrários a esta situação, mas ninguém externou num momento que seria oportuno para tal.

Note que ao final do trecho (71) a mediadora da conversa interroga a uma das painelistas: “*O que chama a atenção quando um projeto chega na tua mesa, quando ele consegue chegar na tua mesa?*” Aqui a escolha pelo verbo *conseguir* traz à tona todo um processo prévio que antecede a chegada de um projeto à mesa. Há um contexto revelado por esta escolha lexical que indica o esforço e dificuldade empreendida por aqueles que desejam que seus projetos alcancem *a mesa* da financiadora. O substantivo *a mesa* simboliza um local de difícil acesso e mais que isso, um divisor simbólico que revela a desigualdade das posições dos atores em cada um dos lados da mesa estando a empresa na cadeira do poder.

No excerto (70) há uma interessante leitura da enunciante em relação ao papel da empresa na captação de doações de seus funcionários que reafirma a centralidade da empresa, embora com um prisma distinto dos outros trechos destacados (69 e 71). Ao se referir ao funcionamento do programa *United Way* na Europa e Estados Unidos, o avalia como maravilhoso, sugerindo ser esta uma prática desejável. Assim, ao mencionar que *no Brasil não conseguiu funcionar* fica implícito um pesar, já que não conseguir algo denota ter havido uma fracassada tentativa. Este fracasso, na sua representação, pode ser explicado pela postura dos funcionários que achavam ter *o direito de fazer a doação dele como uma coisa privada, e não a empresa fazer esse investimento por ele*.

Note que mencionar: *o funcionário achava que tinha o direito*, denota um distanciamento em relação a ideia. Quando eu digo que alguém acha/pensa algo eu não estou assumindo compromisso com a ideia de outrem. Ao contrário, demarcamos um distanciamento sinalizando que isto ocorre apenas no fluxo do pensamento dos funcionários.

Ademais, a associação entre o fracasso do programa *United Way* e o direito requerido pelos funcionários em realizar suas próprias doações incita uma culpabilização desses atores. O desacordo com esta posição fica ainda mais nítido quando a mediadora indaga uma das painelistas se esse pensamento dos funcionários representa uma *barreira*. A palavra barreira tem uma conotação negativa, significa algo que deve ser transposto, que deve ser superado. Ou seja, é um pensamento indesejado.

Este texto, ao representar a empresa como entidade legítima para a mediação entre o recurso financeiro de funcionários e o investimento em projetos sociais, reitera a onipresença da empresa. Esta não é uma representação isolada deste texto. A análise crítica empreendida por Uglione *et al* (2011) em peças publicitárias de empresas que o adotam o marketing relacionado à causa revelou que as ações solidárias propostas pelas empresas estão indissociavelmente ligadas à aquisição de produtos. Os textos analisados permitiram inferir que a solidariedade articulada em meio ao discurso empresarial como valor agregado a produtos e serviços, deixa de ser um atributo das ações do indivíduo e passa a ser uma mercadoria comercializada, tornando-se atributo do produto e realizada pela empresa. Assim, as ações solidárias se realizam

por intermédio dos produtos, sendo o papel do indivíduo restrito ao de comprador. O sujeito adquire os produtos, as consequências positivas esperadas ficam a cargo das empresas, que definem os projetos a serem apoiados, definem os valores, os métodos de investimento e avaliação, enfim, o verdadeiro agente do processo é a empresa e não o indivíduo/consumidor.

O papel da empresa como financiadora e/ou executora de projetos sociais se legitima sob o discurso da *responsabilidade social*, discurso incorporado no texto em análise conforme demonstrado na passagem (72):

(72) [...] cada vez mais as empresas procuram fazer investimento social porque isso é parte da responsabilidade social delas na comunidade em que estão inseridas e é parte também do ‘branding’, da construção da marca delas nessa comunidade. Então, fazer investimento social começou a não ser só uma opção para as empresas, mas parte dos negócios dela. Parte do ‘business’ das empresas é fazer investimento social, investimento social que fortaleça sua presença na comunidade e a sua presença frente aos consumidores.

A responsabilidade social (RSE) é representada como uma ação estratégica necessária à empresa que proporciona retorno em termos econômicos. Esta perspectiva da RSE está relacionada à tradição da *Social Issues Management*, abordagem de cunho instrumental, voltada para a gestão estratégica das questões éticas e sociais (KREITLON, 2004).

Uma evidência linguística do predomínio desta abordagem no discurso analisado é o processo relacional, ou seja, a relação estabelecida entre duas entidades no discurso: *business* e investimento social. Segundo a enunciante

(73) Parte do ‘business’ das empresas é fazer investimento social

Nesta frase, o investimento social é apresentado como um dos atributos de *business*. Isto significa que há outros aspectos que compõem o negócio de uma empresa, sendo o investimento social um deles. Nesta representação, a leitura utilitarista sobre a ação social é evidente, sendo justificada no texto por motivações econômicas, como: o fortalecimento

da presença da empresa frente aos consumidores e a construção da marca. Estes argumentos correspondem as justificativas para a RSE apresentadas pela abordagem do *Social Issues Management*, quais sejam: a) a empresa pode tirar proveito das oportunidades de mercado decorrentes de transformações nos valores sociais, se souber antecipar-se a eles; b) o comportamento socialmente responsável pode garantir-lhe uma vantagem competitiva; e c) uma postura proativa permite antecipar-se a novas legislações, ou mesmo evitá-las.

Neste sentido, a representação localizada no discurso sobre a ação social das empresas vem ao encontro do debate levantado por Montañó (2010). Segundo o autor, o aspecto da não lucratividade de alguns projetos sociais pode ser contestado, pois há fundações, em especial aquelas ligadas à empresas, por exemplo, que não podem esconder o interesse econômico em associar seus nomes a ações sociais, ou gozar de isenções tributárias. Neste sentido, ainda que indiretamente, o fim lucrativo é evidente. Sobre esta questão, o trecho (74) também guarda importantes evidências. Quando narrava sobre o processo de estímulo dos funcionários para doação a projetos sociais, a enunciante referiu que:

(74) [...] então, para facilitar o processo de doação, a gente até identifica um ou dois projetos e apresenta para os colaboradores, mas eles têm a opção de escolher os projetos que eles entendem estarem mais relacionados com as crenças e valores deles, [...] e, às vezes, o colaborador escolhe realmente aquelas organizações que a gente identificou e que normalmente estão muito alinhadas com o perfil e o foco de atuação da Fundação [Maurício Sirotsky Sobrinho].

Note que o processo de doação é a tal ponto intermediado pela empresa que até a seleção de projetos passíveis de investimentos são identificados sob o argumento de *facilitar* o processo. Isso representa, na prática, além de um distanciamento do funcionário da causa solidária, a qual é intermediada quase na totalidade pela empresa, também o direcionamento de recursos àqueles projetos mais alinhados ao *perfil e o foco de atuação da Fundação*. Isso evidencia o utilitarismo da ação, já que não interessa à empresa despertar nos funcionários a solidariedade

desinteressada, mas sim aportes direcionados em projetos que atuam em causas afins com a Fundação.

No trecho (75), embora a enunciante aborde a questão do direito da sociedade sobre os recursos da renúncia fiscal, ela deixa bastante evidente a vantagem em termos de imagem que a empresa desfruta em realizar tais investimentos sociais:

(75) A gente trata assim, quando a gente põe um centro de cultura numa comunidade, isso não sai do departamento de marketing porque isso, óbvio, causa uma imagem positiva, vou estar mentindo se eu não falar isso, mas isso sai da responsabilidade social, ou seja, eu estou dando à comunidade nada além do que ela teria se esse dinheiro tivesse sido empregado de forma correta

Uma questão que pesa por trás do discurso da responsabilidade social é que ao reconhecerem o retorno de imagem que a empresa obtém ao investir em um projeto social, isto tem implicação direta na definição das causas que serão apoiadas e os resultados esperados dessas ações. À empresa, não interessa qualquer causa social. Na sua avaliação não são aceitos quaisquer resultados e não se pode executar o projeto de *qualquer* jeito, espera-se *profissionalismo* na ação. Essas questões se revelam, por exemplo, em práticas sociais como os editais de seleção, os processos de avaliação de resultados e as capacitações em gestão. Os excertos selecionados a seguir são evidências textuais interessantes para se discutir esses argumentos:

(76) Hoje, a gente recebe uns dois mil pedidos por ano de todos os tipos, uns cento e cinquenta por mês, em média, de todos esses dois mil pedidos, 10% são legais para avaliar, para avaliar! Por quê? Porque tem muita coisa que não é relevante, [...] tem muita coisa que é aprovada e que é extremamente pontual, e que não vai de [*sic*] encontro com nossos critérios de avaliação.

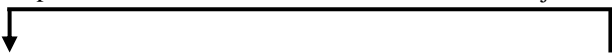
(77) a gente [Tractebel] prefere projetos de menor duração, 6 meses. Depois de 6 meses, eu venho aqui, trago o resultado, mostro o que aconteceu e aí eu renovo. Não vou apoiar algo que não consiga tangibilizar. Então, eu acho que é independente,

assim, sabe, de ser difícil de você tangibilizar, você pode da mesma forma passar segurança naquilo que você está passando, mostrar que você mede os resultados, porque isso para quem investe é muito importante

No trecho (76), a oração *tem muita coisa que não é relevante*, a enunciante está se referindo a muitos projetos que pedem apoio financeiro e que, na sua visão de mundo, não seriam questões importantes. Segundo a LSF esta é uma afirmação avaliativa evidenciada por um processo relacional. Isto significa que, “não relevante” é um atributo que adjetiva “muita coisa” que manifesta uma avaliação de mundo, entre tantas outras possíveis.

Quadro 12: processo Relacional

adjetivo



<i>muita coisa</i> [projetos]	<i>não é</i>	<i>relevante</i>
Portador	Processo relacional	Atributo

As afirmações avaliativas são afirmações que revelam o que é ou não desejável, importante, relevante, etc. Desse modo, quando o texto sustenta que existem projetos que não são relevantes, logo é porque existem alguns que são. Importa lembrar aqui que neste discurso sob análise, os projetos importantes seriam aqueles que: não são pontuais em termos de abrangência dos seus resultados, que contribuem para o *branding* da empresa, que mostram resultados a curto prazo, que são executados com profissionalismo, etc.

Retomando a leitura sobre de avaliação de desempenho, podemos relacionar aspectos valorizados no texto em análise ao modelo de metas, para o qual práticas como planejamento e metas são mecanismos de alta importância para se alcançar a produtividade e eficiência. Essa representação é explicitamente trazida à tona no trecho (77), mas perpassa o texto como um todo. Essa visão de mundo é subjacente ao discurso da responsabilidade social, o qual ao mesmo tempo em que viabiliza financeiramente a execução de determinados projetos sociais, é extremamente seletivo: tanto em termos das causas a serem apoiadas como a valorização dos resultados. Neste sentido, é um discurso



colonizador, que influencia a estrutura das organizações sem fins lucrativos a um modelo tipicamente empresarial.

Os editais de seleção e os comitês de avaliação, por exemplo, são mecanismos através dos quais o discurso da responsabilidade social é operado e se constrói as ideias do que seja um projeto bom ou ruim. Através desses mecanismos se racionaliza o processo de avaliação, dando a impressão de que esta é uma prática apolítica. Segundo Fairclough (2003) a **racionalização** é uma estratégia que se baseia na utilidade da ação para legitimar uma determinada perspectiva de mundo. Uma vez legitimados esses recursos de avaliação, instituem-se de poder e tornam-se entidades naturalizadas. Observe nos textos a seguir que o poder atribuído aos editais e comitês.

(78) a avaliação dessas solicitações está centralizada aqui, nós temos um sistema de avaliação, nós temos um comitê de avaliação que nós chamamos de Comitê de Sustentabilidade, multidisciplinar, que avalia esses pedidos que vêm até nós, [...] a partir de Janeiro [2014] vocês vão poder preencher um formulário padrão que vai direto para nossa comissão,

(79) Tem que decidir quais são os projetos que devem ser apoiados. Então, a gente não faz apoio a projetos sem ter um edital aberto.

É interessante também observar que ao financiar um projeto em detrimento de outros, há um caráter seletivo que leva tendencialmente à presença e permanência de certas organizações sem fins lucrativos e outras não, de determinados projetos e outros não. Com isso, os sobreviventes tornam-se um padrão de referência para aquelas organizações que tiveram o financiamento negado, contribuindo na legitimação deste modelo *vencedor* como padrão de organização.

Então, em síntese, a partir da categoria da interdiscursividade pude identificar no discurso analisado neste capítulo evidências textuais que indicam uma relação harmônica à outros discursos como o da centralidade da empresa, o da responsabilidade social, o do gerencialismo e do terceiro setor e contribuem para sustentar uma perspectiva de mundo particular.

Uma segunda categoria de análise que adotei para explorar aspectos linguísticos do texto foi a **representação dos eventos sociais**.

Esta categoria pode ser pensada em termos dos tipos de processos que são narrados e também dos papéis que são atribuídos aos atores envolvidos.

Van Leeuwen (1998) oferece diversas possibilidades através das quais os atores sociais podem ser representados em um discurso, num quadro que denomina de inventário sócio semântico. Além de apontá-las, o autor também discute a relevância sociológica das categorias e suas realizações linguísticas, já que o modo como os atores sociais são representados também é uma questão gramatical, se considerarmos que enunciantes recorrem à escolhas léxico-gramaticais para dar significado ao seu mundo de ideias e experiências. Desse modo, há formas diferentes de representar processos e participantes em situações específicas.

São muitas as categorias propostas por van Leeuwen (1998), mas para o meu trabalho nem todas são relevantes. Assim, adotei duas categorias fundamentais de sua teoria e que também são apropriadas por Fairclough (2003): exclusão e inclusão.

Determinados atores podem ter sua agência ocultada ou enfatizada, dependendo das escolhas do falante. Van Leeuwen (1998) aponta que a exclusão é uma categoria cara às pesquisas críticas do discurso, pois contribui na investigação de como os atores sociais e suas atividades podem ser excluídos em função de práticas hegemônicas de poder. A exclusão pode ocorrer de duas maneiras, pela supressão de atores, na qual não há nenhuma menção a eles, ou pela projeção de determinados atores em segundo plano. Quanto à inclusão, há muitas possibilidades de analisá-la. No entanto, observei se os atores são representados de forma ativa, em que são agentes de determinada atividade ou passiva, na qual submetem-se à atividade ou são beneficiários dela.

Em relação à categoria representação dos atores sociais, uma primeira questão que me chamou atenção no texto é o grande número de vezes que a expressão “a gente” aparece, são 116 ocorrências. Busquei então avaliar o contexto em que essas expressões ocorriam, considerando o processo envolvido.

Em mais de cem ocorrências, “a gente” se refere à empresa, que é a voz ativa do texto, conforme ilustro com as passagens a seguir:

(80) Nós não abrimos esse programa para todos os colaboradores porque, na verdade, a gente faz todo o processo de doação para esse colaborador

(81) A gente faz um processo muito forte de endomarketing que começa em outubro mais ou menos, faz campanhas internas, faz ligações

(82) A gente tem um projeto, que é o projeto pioneiro no Brasil, de construção de centros de cultura incentivados pela lei ROUANET, onde a gente está mudando a comunidade, está baixando o índice de criminalidade, tirando o jovem da rua

(83) Porque a gente não só repassa o recurso como também faz um trabalho de acompanhamento com aquela organização, a gente se aproxima daquela organização no sentido de também propiciar a ela a oportunidade de qualificar o seu atendimento, a sua gestão, então, a gente faz isso com as instituições que são beneficiadas com recursos nossos.

A partir desses extratos, podemos então concluir pela presença ativa de um ator social: a empresa. É ela que assume as atividades realizadas, estando envolvida como agente em processos materiais. Seguem dois exemplos de análise de transitividade de orações dos trechos 80 e 82:

(80) a gente faz todo o processo de doação para esse colaborador			
A gente [empresa]	faz	todo o processo de doação	para esse colaborador
Ator	Processo material	Meta	Circ: propósito

(82) a gente está mudando a comunidade, está baixando o índice de criminalidade, tirando o jovem da rua			
a gente [empresa]	está mudando	a comunidade	construção de centros de cultura incentivados pela lei ROUANET
	está baixando	o índice de criminalidade	
	tirando	o jovem da rua	
Ator	Processo material	Meta	Circ: modo

Através da análise da transitividade podemos identificar linguisticamente a agência da empresa e, portanto, seu domínio, discussão já levantada no início desta seção. Este discurso renova a centralidade da empresa na sociedade moderna, posicionando-a sempre como o agente dos processos, ou seja, a ação está sob o poder da empresa a qual faz doações pelo colaborador, transforma a comunidade, qualifica as ONGs, seleciona e avalia projetos, entre outras ações à ela conferida. Essa representação, ou seja, essa visão de mundo capturada pelo texto, não interessa por si só mas sim a reflexão acerca das suas implicações.

Essa representação naturaliza a existência da empresa e, sobretudo, legitima seu modo de organizar como padrão a ser perseguido. Isso reverbera nos critérios de avaliação formais (editais de seleção ou avaliação de resultados) ou ainda no que podemos denominar de parâmetros para avaliação informal – modelos mentais que orientam as avaliações corriqueiras dos indivíduos. Desse modo, a prática social da avaliação torna *visível* os discursos que ela (se) sustenta, como o discurso da empresa, e atua na realidade social definindo que projetos bons e organizações eficazes são aquelas que atuam com foco nos resultados, no custo-benefício, no amplo alcance das ações, planejamento, divisão de tarefas, etc.

Considerando ainda a representação dos atores sociais, proposta por Van Leeuwen (1998), outros atores são identificados no discurso, como: funcionários, ONGs e governo.

Os funcionários, nominados no texto de colaboradores, são incluídos no discurso no papel de doadores e são posicionados como recebedores da ação da empresa:

(84) a gente faz todo o processo de doação para esse colaborador

(85) a gente levou alguns colaboradores da RBS para dentro da organização, [...] levamos alguns colaboradores para lá e que ficaram a manhã inteira na instituição, almoçaram! [ênfase] lá no refeitório onde as crianças almoçam aquele feijãozinho com arroz, e isso foi importante porque a gente aproximou o colaborador da instituição, que foi a instituição que teve maior volume de doações.

(86) para facilitar o processo de doação, a gente identifica um ou dois projetos e apresenta para os colaboradores, mas eles têm a opção de escolher os projetos que eles entendem estarem mais relacionados com as crenças e valores deles

A análise da transitividade é um recurso da linguística funcional que expõe os participantes envolvidos no processo e os papéis atribuídos. Nos quadros abaixo adotei este recurso para analisar os excertos (84), (85) e (86).

(84) a gente faz todo o processo de doação para esse colaborador			
a gente	faz	todo o processo de doação	para esse colaborador
Ator	Proc. Material	Meta	Circ.

(85) a gente aproximou o colaborador da instituição			
a gente	aproximou	o colaborador	da instituição
Ator	Proc. Material	Meta	Circ.

(86) para facilitar o processo de doação, a gente identifica um ou dois projetos e apresenta para os colaboradores					
a gente	identifica	e apresenta	um ou dois projetos	para os colaboradores	para facilitar o processo de doação
Ator	Proc. Material	Proc. material	Meta	Circ.	Circ.

O sistema de transitividade nos ajuda a identificar o tipo de atividade em curso e como os atores são representados no discurso. As três passagens reiteram o poder da empresa que é o ator ativo, ou seja, que assume as ações. O colaborador é beneficiário das ações da empresa e percebido como um doador passivo, ou seja, tem o processo de doação intermediado pela empresa.

É interessante observar que embora o argumento da empresa seja o de sensibilizar seus funcionários e estimular que realizem doações à

projetos sociais, o aspecto da cidadania é completamente esvaziado da ação. Ao intermediar o processo de doação e assumir o papel ativo, a empresa desqualifica o funcionário como cidadão capaz de atuar na transformação da sua realidade social. O colaborador é percebido antes como doador do que cidadão. Nesta perspectiva, a sua doação adquire a roupagem de investimento social e então, ao invés de atuar na sociedade na disseminação de valores cooperativos e solidários, as doações acabam por contribuir na legitimação do discurso do investimento social e, com isso, também dos valores a ele associado, como a competitividade e o individualismo.

Quanto às organizações sem fins lucrativos elas são também incluídas no texto, embora a menção direta seja esporádica. Três léxicos são utilizados para se referir à este ator: instituição, organização e ONGs. Vejamos alguns excertos em que este ator é referenciado:

(87) Acho que esse é um ponto bem importante de quando tu vais buscar recursos numa organização, é apresentar quais os resultados que a tua organização já tem, acho que isso te facilita.

(88) a gente não só repassa o recurso como também faz um trabalho de acompanhamento com aquela organização, a gente se aproxima daquela organização no sentido de também propiciar a ela a oportunidade de qualificar o seu atendimento, a sua gestão, então, a gente faz isso com as instituições que são beneficiadas com recursos nossos.

(89) parece que o processo [incentivo fiscal] é que está emperrando, as empresas têm vontade, as ONGs têm a necessidade, mas o processo não está funcionando nem para um lado nem para outro.

(90) todas as ONGs vivem atrás do apoio da Tractebel [...]

Estes trechos mostram que as organizações sem fins lucrativos são incluídas no discurso num papel deficitário, ou seja, são representadas no texto como um ator "necessitado" que depende de apoio financeiro, (trecho 87 e 89) e de qualificação profissional (trecho 88). Além disso, a posição assimétrica em que são colocadas em relação às empresas também torna-se evidente no trecho (90) (*“todas as ONGs*

*vivem atrás do apoio da Tractebel [...]”), pois “viver atrás” significa estar sujeitado às condições de quem “vive a frente”.*

Atores de organizações sem fins lucrativos são constantemente confrontados por práticas sociais diversas, como, por exemplo, procedimentos administrativos de fontes de financiamento. Esta prática social, especificamente, implica que para se engajarem a ela os atores sociais devem dominar gêneros discursivos específicos – como, por exemplo, projeto para captação de recurso, relatório de atividades, prestação de contas – e a uma variedade de linguagens – como, por exemplo, escrita, eletrônica e oral. Portanto, possuir ou não habilidade em relação a estas linguagens e gêneros discursivos produz organizações sem fins lucrativos “incluídas” e “excluídas”, ou seja, é uma condição fundamental na definição do acesso ou não a fundos de financiamento, por exemplo. A questão que me importa aqui refletir é que as organizações sem fins lucrativos “excluídas”, assim o são por conta da sua não familiaridade (ou pactuação) com práticas sociais específicas e por isso passam a ser classificadas como precárias e, portanto, carentes de qualificação profissional. No discurso em análise neste capítulo, esta qualificação profissional é representada como a capacidade em termos de planejamento, coordenação, alcance de metas, uso racional de recursos e profissionalização; critérios típicos de um modelo de avaliação baseado em metas.

Para o tema da minha tese, destaco ainda outro ator incluído no texto: o governo. A menção direta a este ator ocorre de forma genérica e esporádica. Contudo, a presunção de sua existência é elementar na construção do texto pois é em relação ao governo que o discurso do terceiro setor se sustenta. O discurso do terceiro setor parte da premissa de uma realidade social tripartite (mercado, governo e sociedade civil) e se baseia na crença da “ineficiência, corrupção e desperdício” em torno de tudo o que é estatal, enquanto o privado aparece como sinônimo de “eficiência, probidade e austeridade” (BORÓN, 1995, p. 78). As passagens (91) e (92) mostram como esta representação do mundo social se projeta no texto:

(91) Toda vez que tu vai acessar um recurso que está em uma conta pública, tu tem que se submeter às regras do município, do estado, e as vezes elas são tão burocráticas que algumas ONGs preferem nem acessar esse tipo de recurso [...]

(92) Na área social, a gente tem que evitar essa burocracia que tem acontecido muito no setor público.

A ineficiência do governo, reiterada nessa representação, contribui para legitimação da gestão estratégica (TENÓRIO, 2008) já que a menção ao público é feita a partir de uma perspectiva negativa. Neste sentido, este texto é ideologicamente comprometido atuando na sustentação de uma realidade social na qual a empresa é uma instituição central na sociedade; o governo é ineficaz; a sociedade civil se confunde com as próprias organizações sem fins lucrativos; a gestão é um mecanismo para o progresso econômico; etc. Enfim, conforme afirma Fairclough (2001) os textos não apenas refletem a sociedade mas também constroem a realidade social. Dessa forma, ao considerarmos que o texto em foco foi produzido e consumido num evento direcionado ao público interessado em organizações sem fins lucrativos, podemos perceber qual realidade social está em construção no universo associativista.

Resumindo as discussões deste capítulo, saliento que elas foram elaboradas a partir de duas categorias sugeridas por Fairclough (2003) para análise do significado representacional: interdiscursividade e representação dos eventos sociais. A partir delas pude identificar que o texto estabelece uma relação convergente com o discurso do terceiro setor, com o discurso gerencialista, com o discurso da responsabilidade social e com o discurso da centralidade da empresa. Além disso, as organizações sem fins lucrativos são representadas como um ator "necessitado" de apoio financeiro e de qualificação profissional e o governo como um ator ineficiente.



## **CAPÍTULO 8: “A GENTE TEM QUE MANTER UM NAMORO COM OS PATROCINADORES”**

---

Neste capítulo dedico-me à análise de um dos painéis que participei na ocasião do I Seminário Conhecer para Fortalecer. Este evento, realizado em 31 de outubro de 2013 no Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRC/SC), foi promovido pelo Icom. Nesta oportunidade, mais de duzentas e vinte pessoas estiveram presentes e assistiram a diversas seções, dentre as quais o painel *Relacionamento com os Investidores Sociais: para além da prestação de contas*, o qual deu origem ao texto ora analisado.

Diferentemente do texto analisado no capítulo 6, gerado a partir da transcrição de uma palestra e daquele do capítulo 7, que foi a transcrição de uma conversa mediada, o texto ora em análise é produto de uma entrevista. Esta entrevista foi conduzida por uma profissional do CRC/SC e teve como entrevistada a superintendente executiva do Instituto Guga Kuerten (IGK).

O IGK é uma associação civil sem fins lucrativos com sede em Florianópolis (SC), fundada em agosto de 2000. Sua proposta é articular e mobilizar ações sociais e desenvolver programas específicos na área do esporte e no atendimento à pessoa com deficiência. A instituição, além de executar seus próprios projetos, também apoia financeira e tecnicamente projetos de outras organizações sociais de Santa Catarina. Em 2013, aproximadamente R\$630 mil foram destinados a financiamento de projetos realizados por 33 instituições das regiões do Médio Vale do Itajaí, Foz do Rio Itajaí e Vale do Itapocu. Uma outra forma de atuação da Instituição é a premiação realizada anualmente a profissionais e organizações que desenvolvam ações sociais, o Prêmio IGK.

Antes de apresentar a análise textual, propriamente, acho importante situar a posição da enunciante principal deste texto. A representante do IGK, nas palavras da mediadora do painel ela é

(93)<sup>13</sup> formada em serviço social pela UFSC  
[Universidade Federal de Santa Catarina],  
especialista em terapia familiar sistêmica, no

---

<sup>13</sup> Iniciei a numeração dos trechos a partir da contagem final do capítulo 7

centro de estudos e terapia familiar de Curitiba, em violência doméstica pelo LACRE, laboratório de estudo da criança de São Paulo, e, há 22 anos, atua na área do terceiro setor, com experiência no campo de planejamento, implementação e acompanhamento de projeto social. Desde 2001, ela trabalha como superintendente executiva do instituto IGK.

Observe que a referência às suas credenciais profissionais é um recurso discursivo para posicioná-la como autoridade no assunto, operando como uma estratégia de legitimação da sua fala posterior. Sobre a sua fala, uma observação relevante, quando comparado o vocabulário deste texto com os textos analisados nos capítulos anteriores, é a presença menos intensa de léxicos típicos da gestão, embora eles apareçam, como: *mostrar o resultado, quantificar resultados, foco da organização, cumprimento de prazos e profissionalização*.

Palavras típicas da linguagem gerencial são mais esporádicas neste texto, o que não significou num rompimento com o discurso gerencialista, conforme demonstrarei adiante. Pensando em termos de uma graduação interdiscursiva, ou seja, a força que um discurso exerce dentro de outro discurso, podemos dizer que o texto em foco tem uma relação menos explícita com o discurso gerencialista, se comparado aos demais textos do *corpus*.

Considerando a formação profissional da enunciante, em Serviço Social, imagino que esta seja uma explicação possível para uma linguagem gerencial menos explícita, já que a formação nesta área parece não primar pelo foco na gestão. Apesar dessa ressalva inicial, uma análise textual cuidadosa nos revela que a representação da enunciante sobre as organizações sem fins lucrativos traz à tona aspectos ideologicamente gerencialistas.

Um ponto de partida interessante para a discussão deste texto é a análise do **vocabulário**, especificamente o recurso da **metáfora** que conforme nos explica Fairclough (2003) significa explicarmos uma coisa em função de outra. Assim, quando selecionamos uma metáfora para significar algo estamos construindo nossa realidade de maneira particular.

Inicialmente, quando indagada sobre como *encantar investidores sociais*, a representante do IGK menciona que esse é um trabalho difícil e afirma que

(94) é um namoro que a gente tem que manter com os patrocinadores

Nesta frase, a expressão *um namoro* é uma metáfora que a enunciante recorre para representar a relação das organizações sem fins lucrativos com seus agentes financiadores, aqui em especial ela se refere às empresas.

No contexto do texto essa metáfora expressa uma relação delicada que requer que as organizações sem fins lucrativos convençam permanentemente as empresas a manterem o patrocínio aos projetos. Esse convencimento, diz a enunciante,

(95) a gente tem que fazer no dia a dia, mostrar o resultado, chamar esse patrocinador para perto.

Note que esse posicionamento do patrocinador como um ator que tem que ser *encantado* e para o qual as organizações sem fins lucrativos devem dedicar parte dos seus esforços de trabalho, sinaliza uma relação de poder assimétrica. O *namoro* implica um processo de conquista no qual uma das partes se esforça pela atenção da outra, que assume uma posição de poder na relação. Dessa maneira, a representação da enunciante sobre a relação entre as organizações sem fins lucrativos e as empresas patrocinadoras contribui na projeção de uma realidade social marcada pela desigualdade de poderes e manutenção da hegemonia da empresa.

A partir da discussão que a metáfora *namoro* nos sinaliza, podemos apontar para a presença do discurso da centralidade empresa dentro deste texto. Explorando-o a partir da categorias da interdiscursividade, este e outros discursos potencialmente ideológicos tornam-se mais evidentes.

A **interdiscursividade** é uma das principais categorias de análise para explorarmos o significado representacional de um texto. Ela se refere à presença de um discurso dentro de outro, os quais podem se articular de forma dialógica ou polêmica. Isto significa que quando abordarmos um tema podemos nos opor, sendo contrários a ele, ou exibir concordância em nossa representação sobre o tema.

Para localizar discursos Fairclough (2003) aponta que devemos (1) identificar os temas abordados em determinado texto e após (2) analisar de que perspectiva particular estes temas são representados. Seguindo essa orientação um discurso incluído neste texto e que discuto a seguir é o da centralidade da empresa.

A forma como representamos determinado fenômeno está associada a diversos aspectos, sendo a escolha das palavras a que recorremos para expressar determinada ideia uma questão importante na identificação do posicionamento de um texto em relação a determinado tema. Assim, como o texto analisado neste capítulo não é rico em léxicos da gestão, ou seja, o posicionamento não é tão evidente como os textos do capítulo seis e sete, recorri a uma estratégia de análise textual diferente das anteriores. Para localizar o discurso da centralidade da empresa, marquei na transcrição todas as ocorrências em que a empresa era mencionada.

Observe os seguintes trechos:

(96) é sempre um desafio a gente encantar os patrocinadores, financiadores, qualquer que sejam chamados pelas organizações,

(97) é um namoro que a gente tem que manter com os patrocinadores, e isso a gente tem que fazer no dia a dia, mostrar o resultado, chamar esse patrocinador para perto

(98) Os investidores cada vez mais estão sem tempo para uma conversa

(99) Não fazer um documento extenso [relatório de atividades] porque realmente eles [investidor] não tem mais tempo para isso

(100) Então tem que usar o bom senso e condensar as ações mais importantes, e um número, saber quantificar essas ações para que eles possam fazer uma leitura breve

(101) a gente tentar divulgar o nosso trabalho da melhor maneira possível para que mais pessoas conheçam e a gente possa conquistar novos patrocinadores.

(102) Se ela faz um bom trabalho, se ela faz cumpre com os prazos, se ela presta contas das

suas ações da forma correta, ela vai conseguir, com certeza, encantar novos patrocinadores.

Em todas as inserções do ator empresa no texto, conforme as passagens selecionadas ilustram, o domínio da empresa é reiterado. Se observarmos as ideias que antecedem ou sucedem o léxico podemos identificar que à empresa sempre está associada a noção de uma entidade que precisa ser cultuada, zelada, encantada, conquistada. Isto significa que sempre que a enunciante inclui este ator ela o situa numa posição de poder. Isto porque na sua representação a empresa precisa ser encantada pelas organizações sem fins lucrativos, as quais devem manter constantemente a preocupação em desempenhar um papel satisfatório na perspectiva de seu patrocinador, a empresa.

A relação desigual e mesmo a submissão da entidade financiada se renova nos trechos (96), (97), (101) e (102). Nestes excertos podemos concluir, por meio da enunciação, que a responsabilidade em encantar e conquistar novos patrocinadores é das organizações sem fins lucrativos as quais devem ter um desempenho positivo segundo a avaliação das empresas financiadoras. Desta maneira, por conta da desigualdade de posições, as organizações sem fins lucrativos preocupam-se em atingir resultados de interesse do patrocinador e, com isso, organizam-se de modo a permitir esse desempenho. Tanto que, nas palavras da representante do IGK, o fator mais importante que a instituição

(103) vai carregar para encantar ou trazer novos investidores é a seriedade do seu trabalho. Se ela faz um bom trabalho, se ela cumpre com os prazos, se ela presta contas das suas ações da forma correta, ela vai conseguir, com certeza, encantar novos patrocinadores.

A seriedade a que ela se refere traduz-se em critérios como um bom trabalho, cumprimento de prazos e prestação de contas. Para dar conta desses aspectos valorizados pela empresa as organizações sem fins lucrativos passam a incorporar valores da gestão estratégica, conflitantes com aqueles da gestão social (TENÓRIO, 2005, 2008), típicos de organizações isonômicas (RAMOS, 1989). As isonomias se caracterizam por serem sistemas sociais onde todos os membros são iguais, no sentido dos seus direitos e onde predomina a racionalidade

substantiva. Nas organizações isonômicas busca-se, essencialmente, permitir a atualização dos seus membros sendo mínima a imposição de normas as quais, quando existentes, são estabelecidas em conjunto, assim como ocorrem as tomadas de decisão. Esse princípio de coletividade, onde as relações pessoais são fortes, é coerente com o tipo de vínculo que os indivíduos estabelecem com essas organizações. Nas isonomias, o engajamento nas atividades ocorre, sobretudo, pela vocação e a gratificação se dá pelo envolvimento com atividades recompensadoras em si mesmas.

Entretanto, na medida em que padrões de desempenho tipicamente econômicos se estabelecem como prioridade nas organizações sem fins lucrativos, a referência de organização que desponta como adequada, na representação da enunciante, é o modelo empresa. Podemos observar esta questão, por exemplo, no momento em que ela apresenta a organização interna do IGK. Ao mencionar os integrantes do Instituto ela os identifica por suas tarefas organizacionais, adotando a departamentalização funcional como referência. Na suas palavras:

(104) [...] durante muito tempo a gente teve só três pessoas no instituto, eu que fazia parte da coordenação dos projetos, uma pessoa na parte administrativa e um coordenador de projetos na área esportiva

Neste sentido, a visão ordinária de organização que Böhm (2006) descreve como manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela clara divisão de tarefas, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados, é renovada como a maneira habitual de se organizar, naturalizando socialmente a racionalidade gerencial.

Ainda em relação à análise das passagens do texto em que o ator empresa é mencionado, saliento os trechos (98), (99) e (100). Observe que nesses excertos o poder da empresa é absolutamente reafirmado. A enunciante afirma que os investidores estão cada vez com menos tempo para se envolver em projetos sociais, ou seja, assume que existem outras prioridades em seus afazeres. A naturalidade com que ela se posiciona em relação a esta questão sinaliza sua concordância com a posição da questão social como tarefa menos urgente do que outras e, como recurso

para esta situação, viabiliza formas de abreviar o tempo de envolvimento do investidor com os projetos sociais através de documentos que comuniquem quantitativamente as ações realizadas pela organização sem fins lucrativos. Esse abreviamento, diz a representante, requer o uso do *bom senso*, que no texto significa a capacidade da organização sem fins lucrativos em selecionar suas ações mais relevantes e sintetizá-las quantitativamente de modo a permitir que o patrocinador, por meio de uma leitura rápida, conheça os resultados atingidos.

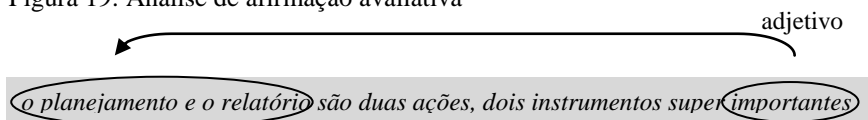
Nesse sentido, a preocupação com o alcance dos resultados fica subentendido neste texto como uma questão fundamental às organizações sem fins lucrativos para que conquistem seus patrocinadores. Neste contexto, o planejamento é apontado pela enunciante como um mecanismo essencial para definir as metas da organização. Diz ela:

(105) o planejamento e o relatório são duas ações, dois instrumentos *super importantes*, porque sem uma boa parada, um bom planejamento, você também não consegue, não vai conseguir executar suas ações da melhor maneira possível.

A associação dessa representação do que seja uma organização eficaz ao discurso do modelo de avaliação centrado em metas é inevitável. Segundo Quinn e Cameron (1983) e Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) avaliar uma organização a partir dessa perspectiva significa valorizar o alcance de metas previamente planejadas. Recorrendo à categoria avaliação (FAIRCLOUGH, 2003), podemos identificar no extrato (105) o planejamento como uma questão desejável nas organizações sem fins lucrativos.

A análise de **afirmações avaliativas** é um recurso útil para identificarmos num texto o que é considerado desejável ou indesejável, bom ou ruim, importante ou inútil, etc. Os adjetivos, por exemplo, são marcadores textuais que sinalizam essas questões. Ao mencionar no trecho (105) que o planejamento é um instrumento *super importante* a enunciante assume um comprometimento com esta ideia, conforme ilustrado na figura 19.

Figura 19: Análise de afirmação avaliativa



Seu vínculo à ideia do planejamento se torna ainda mais estreito com o emprego do superlativo “super” na oração *dois instrumentos super importantes*, pois intensifica seu posicionamento. Além disto, ao mencionar que sem planejamento as organizações não vão *conseguir executar suas ações da melhor maneira possível* ela também assume, por meio de outro superlativo, que existe uma melhor maneira de executar as ações numa organização, assumindo que o planejamento é um mecanismo para tal. Embora, muitas vezes essas questões possam passar despercebidas a um leitor/ouvinte, essas avaliações sobre a realidade social não só expressam a representação de um texto sobre determinado fenômeno como contribuem para consolidar uma maneira particular de se entender as organizações, já que a realidade é expressa pela linguagem e também moldada por ela.

Desta forma, observe que na representação deste texto uma organização eficaz é aquela que planeja suas ações e persegue as metas estabelecidas. Assim, se esta é a ideia que se difundiu com este texto no evento em que ele foi gerado, foi reiterada naquele meio social uma perspectiva de mundo na qual os esforços organizacionais devem ser direcionados para o alcance de metas planejadas. Logo, se reforçou que organizações eficazes são aquelas que planejam suas ações e devem, portanto, serem avaliadas a partir desta perspectiva. Com isso, foi disseminado na esfera associativista, em razão do público presente, os pressupostos subjacentes ao modelo de avaliação de metas que alimentam a ideologia do progresso fazendo crer que este resulta da gestão eficiente, do uso racional e da técnica.

Outra questão importante que o discurso da avaliação centrada em metas suscita é o vínculo ao discurso do terceiro setor, já que são ideologias complementares. No texto ora em análise, o vínculo ao discurso do terceiro setor é categórico, conforme as passagens a seguir:

(106) Então, qualquer organização dentro do terceiro setor, o fator mais importante que ela vai carregar para encantar ou trazer novos investidores é a seriedade do seu trabalho.

(107) Então assim, os profissionais que atuam no terceiro setor tem que ter a valorização, a capacitação e profissionalização assim como no primeiro e segundo setor.



Observe que o advérbio de lugar “dentro”, no extrato (106), indica que o terceiro setor é um lugar distinto de outros, sustentando a perspectiva de uma realidade social setorializada. Tal representação se confirma no trecho (107), na menção à existência de um primeiro e segundo setores. Portanto, a questão da fragmentação social é uma das ideias reforçadas no discurso do terceiro setor e outra ideia fortemente associada é a necessidade de profissionalização dos indivíduos que atuam no campo social.

Esta referência à profissionalização cresceu no Brasil a partir da década de 1990, juntamente com a difusão do conceito do terceiro setor para referenciar o universo associativista. Mencionei esse aspecto histórico no capítulo 4 no qual conto que a iniciativa da Comunidade Solidária, movimento liderado pela então primeira dama Ruth Cardoso para regulamentação das organizações sem fins lucrativos, foi um fator decisivo numa formatação mais profissionalizada do campo social. A temporalidade desse fenômeno está presente na passagem (108), na qual a enunciante adota o advérbio de tempo “hoje” para compor seu texto:

(108) Hoje no terceiro setor, não que o trabalho voluntário não seja importante, mas assim, até um trabalho voluntário precisa ser profissionalizado. Então assim, os profissionais que atuam no terceiro setor têm que ter a valorização, a capacitação e profissionalização assim como no primeiro e segundo setor. Então, a gente não pode pensar em pedir, em dizer que está precisando de recurso. A gente tem que elaborar um bom projeto, dentro do possível encaminhar, saber em que oportunidades e encaminhar, saber se realmente aquela empresa investe naquela área que a gente atua. A gente tem que ampliar o nosso conhecimento para não desperdiçar uma empresa ou área que sabe que não vai abraçar o nosso projeto, então, quanto mais agente conhece, quanto mais a gente investiga, mais chance de acerto a gente tem nessa área.

No início do excerto (108), quando ela menciona que *hoje no terceiro setor [...] os profissionais tem que ter a valorização, a capacitação e profissionalização assim como no primeiro e segundo setor* fica explícito por meio da linguagem a transformação social em

relação a um tempo remoto. O uso do adjunto adverbial de tempo “hoje” é uma evidência textual que indica que a prática social atual diverge daquelas realizadas no passado. A continuidade de sua fala nos revela o cenário social que ela imagina ter sido superado.

Recorrendo à categoria da **relação semântica** entre as frases podemos analisar o tipo de associação que é estabelecida entre as ideias postas. As relações semânticas se referem a como o enunciante cria e expressa um relacionamento lógico entre as partes de um texto podendo, por exemplo, adotar conjunções aditivas, adversativas, alternativas, explicativas ou conclusivas. Esta última relaciona duas orações através da ideia de conclusão, dando continuidade ao raciocínio expresso na oração anterior. Deste feito, a conjunção conclusiva “então”, grifada no excerto (108), nos revela que pedir dinheiro não é mais uma prática esperada das organizações sem fins lucrativos já que atualmente espera-se uma atuação profissionalizada.

Essa profissionalização é esperada não apenas no processo de captação de recursos e na atuação dos indivíduos que exercem atividade nas organizações sem fins lucrativos, mas também na atuação dos membros voluntários:

(109) não que o trabalho voluntário não seja importante, mas assim, até um trabalho voluntário precisa ser profissionalizado.

Para minha tese importa refletir que essas questões – profissionalização do trabalho nas organizações sem fins lucrativos e no processo de captação de recursos – revelam a inclusão do discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos no texto, porém tal interdiscursividade se estabelece de maneira polêmica.

Nomeei de discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos a referência à características que singularizam as organizações substantivas (SERVA, 1993), como, por exemplo: respeito à dignidade humana, o culto à liberdade, a assunção espontânea de compromissos (vontade), a aceitação da existência de conflitos, práticas informais de controle, intensidade das interações e valorização da política do cotidiano mais do que o planejamento de ações para longo prazo. Essas características, entre outras (ver capítulo 4), tornam as iniciativas do campo social peculiares e distintas daquelas típicas de empresas com finalidade lucrativa. Nestas, a eficiência define sua capacidade de

sobrevivência, daí a importância do lucro e da relação custo benefício, e seus membros são empregados e avaliados quanto à sua capacidade em gerar resultados, sendo seus acessos à informação restringidos àquelas que a empresa julgar necessária (RAMOS, 1989).

A partir destas considerações, observe que no excerto (109) é feita menção às características como voluntariado e doações financeiras baseadas na caridade, no entanto a posição do texto em relação às estas questões que, ao meu ver, integram o que denominei de discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos, é travada de forma antagônica. Isto significa que estes elementos, embora mencionados no texto, são negados em favor da aceitação de uma perspectiva profissionalizada. Esta perspectiva, que tem sido incorporada pelo campo associativista, é uma evidência clara de que práticas tipicamente empresariais têm sido desejadas também em organizações que antes eram uma seara de práticas organizativas não hegemônicas. Essa é uma questão fundamental para minha reflexão e que me assegura que a opção pela ACD foi uma escolha teórica metodológica capaz de trazer à tona estas questões.

Note que o texto ora em análise, embora tenha sido gerado por um ator do campo social, e talvez por isso eu esperava identificar traços de um discurso divergente ao hegemônico, apresenta diversos elementos linguísticos que nos revelam um vínculo com o discurso típico das organizações empresariais: o discurso gerencialista. A categoria de análise **modalidade** me ajudou a identificar aspectos textuais que apontam esta questão.

Sobre o sistema de modalidade, Fairclough (2001) explica que uma dada proposição sobre o mundo pode ser categoricamente afirmada ou negada. Além destes dois extremos, o sistema linguístico também nos oferta possibilidades intermediárias, que denotam graus variados de engajamento/afinidade com aquilo que é dito. Este *continuum* de possibilidades compreende o sistema de modalidade. Então, a modalidade pode ser considerada como a realização linguística de atitudes e opiniões de enunciantes.

Fairclough (2001, 2003) ressalta que modalidade pode ser epistêmica – nos casos em que a proposição se relaciona ao grau de comprometimento com a verdade (certamente, na verdade) – ou deontica, quando se refere ao comprometimento com a obrigatoriedade/necessidade (deve, tem que).

Os marcadores textuais típico da modalidade são os verbos modais (como: poder e dever) e advérbios modais (como: possivelmente, necessariamente, provavelmente). No entanto, não são apenas estas as opções. Segundo Charaudeau e Maingueneau (2004, p. 336) há outros marcadores linguísticos relevantes:

[...] advérbios e locuções adverbiais (talvez, felizmente...), interjeições (ai! ufa!), adjetivos (desejável, indiscutível...), verbos (querer, dever...), entonação (afirmativa, interrogativa...), modos do verbo (subjuntivo, indicativo...), tempos verbais (futuro, condicional...), glosas meta-enunciativas (“se eu posso dizer”, “de qualquer forma”...), rupturas enunciativas de vários níveis (ironia, discurso citado...), sinais tipográficos (aspas [...]).

Para analisar o texto a partir da categoria da modalidade, selecionei alguns excertos do texto representativos desta categoria que me permitissem identificar as práticas organizacionais consideradas desejáveis ou não para que então eu pudesse observar uma proximidade ou distanciamento do texto com o discurso gerencialista. Abaixo transcrevi as passagens, numerando-as, para facilitar os comentários posteriores:

(110) Não fazer um documento extenso porque realmente eles [patrocinadores] não têm mais tempo para isso. Então, tem que usar o bom senso e condensar as ações mais importantes em um número, saber quantificar essas ações para que eles possam fazer uma leitura breve, mas tendo ali nesse relatório as informações importantes para ele realmente perceber os resultados. [Modalidade deôntica]

(111) A gente tem que manter aquilo que está se propondo, qual é o foco da nossa organização, e a gente tem que saber valorizar as atividades que a gente já realiza - cuidar um pouquinho da comunicação, a gente tem que investir num bom relatório, num bom folder para tentar encantar sem perder com aquilo que a gente faz. [Modalidade deôntica]

(112) [...] dentro do possível, dos recursos disponíveis, a gente tem que tentar divulgar o nosso trabalho da melhor maneira possível para que mais pessoas conheçam e a gente possa conquistar novos patrocinadores. [Modalidade deôntica]

(113) Se ela [instituição] faz um bom trabalho, se ela faz cumprir com os prazos, se ela presta contas das suas ações da forma correta, ela vai conseguir, com certeza, encantar novos patrocinadores. [Modalidade epistêmica]

(114) [...] para que a gente consiga fazer uma boa ação a gente tem que ter planejado da melhor maneira possível. [Modalidade deôntica]

(115) O planejamento e o relatório são duas ações, dois instrumentos super importantes, porque sem uma boa parada, um bom planejamento, você também não consegue, não vai conseguir executar suas ações da melhor maneira possível. [Modalidade epistêmica]

(116) A gente foi alcançando essa experiência no dia a dia com muita troca... muitas outras instituições que a gente vem conversando nesse período, mas também investindo, dentro do possível, numa oportunidade de capacitação que a gente acredita muito na profissionalização dos profissionais. [Modalidade epistêmica]

(117) Hoje o 3º setor, não que o trabalho voluntário não seja importante, mas assim, até um trabalho voluntário precisa ser profissionalizado. Então assim, os profissionais que atuam no terceiro setor tem que ter a valorização e a capacitação e profissionalização assim como no 1º e 2º setor. [Modalidade deôntica]

(118) [...] a gente não pode pensar em pedir, em dizer que está precisando de recurso. A gente tem que elaborar um bom projeto, dentro do possível encaminhar, saber em que oportunidades e encaminhar, saber se realmente aquela empresa investe naquela área que a gente atua. A gente tem que ampliar o nosso conhecimento para não

desperdiçar uma empresa ou área que sabe que não vai abraçar o nosso projeto, então, quanto mais a gente conhece, quanto mais a gente investiga, mais chance de acerto a gente tem nessa área. [Modalidade deôntica]

Destas passagens, pude apreender algumas questões relevantes sobre a representação da realidade social predominante no texto. A partir da identificação de modalizadores epistêmicos se observa que a enunciante crê que a conquista de novos patrocinadores está vinculada à aspectos organizacionais como cumprimento de metas e prazos e prestação de contas (113). Dessa forma, considerando a essencialidade dos patrocinadores para o financiamento das atividades desenvolvidas pelo Instituto é evidente se concluir que a organização se estrutura de modo a atender esses pressupostos. Uma evidência deste aspecto é a importância atribuída pela enunciante ao processo de planejamento e aos relatórios de atividades, dois instrumentos apontados como essenciais na gestão da organização (115). Além dos instrumentos de gestão em si, a enunciante também atribui alta importância à profissionalização (116). Além do excerto seis, a questão da profissionalização também está presente em outras passagens do texto. Ao relatar como a equipe da Instituição foi formada, a enunciante menciona que conforme “iam surgindo as oportunidades, a gente acabava trazendo esses profissionais, esses estagiários, bons estagiários para dentro da nossa equipe”. Isto evidencia que, ao descrever o processo de formação da equipe, ela o fez a partir da perspectiva da formação profissional. Outras escolhas poderiam ter sido feitas, como valores dos indivíduos, afinidades com a causa, dedicação, etc. Talvez esses até sejam fatores considerados importantes, mas na representação sobre o fenômeno estes aspectos foram suprimidos em detrimento do discurso da profissionalização. Isto importa observar porque é a partir desta sistemática que reunimos parâmetros para identificar que aspectos têm sido valorizados contemporaneamente quando se reflete sobre as organizações sem fins lucrativos.

Em relação aos trechos (110), (111), (112), (114), (117) e (118) verifiquei a presença de modalizadores deônticos, como: “não fazer”, “tem que”, “precisa ser”, “não pode”. Esses recursos linguísticos fortalecem e marcam uma obrigatoriedade ou proibição a respeito de um determinado fenômeno. Observe, por exemplo, que no trecho (117) ao

afirmar que *os profissionais que atuam no terceiro setor tem que ter a valorização e a capacitação e profissionalização assim como no 1º e 2º setor* a enunciante suprime as possibilidades de percepção sobre o fenômeno a um entendimento muito particular, resultando numa proposição autoritária e monológica. Esse mesmo mecanismo se repete nos demais excertos selecionados.

Assim, a modalidade deôntica nos ajuda a identificar práticas organizacionais reforçadas no texto como práticas obrigatórias em organizações sem fins lucrativos: elaboração de relatórios breves com resultados quantificados (110); adoção de mecanismos de comunicação externa como relatórios, folders, newsletter (111 e 112); planejamento (114); capacitação técnica (117); remuneração compatível com organizações do tipo empresarial e pública (117); e conhecimento do “mercado” financiador (118). Refletindo sobre estas práticas organizacionais podemos facilmente reconhecê-las como tipicamente gerencialistas nos demonstrando o processo de expansão deste discurso à esfera social.

Ao destacar em seu texto a importância de práticas organizacionais como planejamento e comunicação quantitativa de resultados, a enunciante nos ofereceu evidências da transformação social em curso na esfera associativista: a colonização. Essa conclusão também se fundamenta nos outros achados discutidos neste capítulo, como: a relação harmônica com o discurso da centralidade da empresa, o discurso do modelo de avaliação centrado em metas, o discurso do terceiro setor e o discurso do management; e a relação divergente ao discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos.





## CAPÍTULO 9: A CRÍTICA DO DISCURSO SOBRE AVALIAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

---

*Quando contemplo um homem situado fora de mim e a minha frente, nossos horizontes concretos, tais como são efetivamente vivenciados por nós dois, não coincidem. Por mais perto de mim que possa estar esse outro, sempre verei e saberei algo que ele próprio, na posição que ocupa, e que o situa fora de mim e à minha frente, não pode ver: as partes de seu corpo inacessíveis ao seu próprio olhar [...]* (BAKHTIN, 1997, p 44).

O meu processo de pesquisa foi conduzido com o propósito central de analisar: **qual o discurso da avaliação em organizações sem fins lucrativos?** A partir desta questão, construí a tese em torno do tema da avaliação do desempenho organizacional e, antes do que discutir os aspectos técnicos desta prática, minha intenção foi abordá-la enquanto uma ação política. Para isso, *olhei* a avaliação como uma atividade que tem a ver com a ação de uns sobre outros.

Nesta perspectiva, o ato de avaliar está relacionado ao sujeito que avalia já que, de modo geral, a partir de uma dada referência – não necessariamente consciente – indivíduos definem critérios para atribuir valor ou qualidade a um dado objeto físico ou social. Contudo, e essa é uma questão essencial, esses critérios não são desconectados de estruturas sociais e não são, portanto, livremente escolhidos. Isso implica assumir que nossas avaliações são ideológicas e refletem e reiteram a estrutura social que as originou. Desse modo, quando conferimos um atributo a uma pessoa, objeto, lugar, instituição, natureza, etc. avaliamos esse fenômeno a partir de uma dada cultura, local e momento histórico.

Apresentei no capítulo 3 que, embora historicamente seja possível localizar diferentes discursos sobre avaliação organizacional, seus pressupostos nunca foram essencialmente transformados. A

avaliação organizacional esteve sempre a serviço da manutenção de um tipo específico de organizar contribuindo na consolidação do projeto que Böhm (2006) denomina de posicionamento. Para o autor, o posicionamento consiste nas articulações constantes da ideologia gerencialista em fixar a ideia de que organizar é definir claramente o posicionamento de coisas e sujeitos em um único, formal, hierárquico e bem delimitado local (BÖHM, 2006). Esta caracterização se aproxima do que ele denomina de visão ordinária<sup>14</sup> das organizações, a qual se refere a administração e manutenção de um mundo ordenado e técnico, caracterizado pela clara divisão de tarefas, profissionalismo, burocracia e corpos racionais que podem ser alocados, medidos e representados.

Esta visão ‘normal’ sobre o que seja uma organização implica em uma maneira habitual de se refletir sobre elas. Esta maneira habitual é o que Fairclough (2001, 2003) denomina de prática social, isto quer dizer, “maneiras habituais, em tempos e espaços particulares, pelas quais pessoas aplicam recursos – materiais ou simbólicos – para agirem juntas no mundo”. Conforme assinalam Rear e Jones (2013) quando discursos tornam-se hegemônicos, a prática social que sustentam pode parecer tão natural que os membros da sociedade não percebem que elas são resultado de práticas hegemônicas políticas. Assim, quando os discursos alcançam o nível de “senso comum”, suas origens e contingências intrínsecas tendem a ser esquecidas.

Partindo dessa posição, meu propósito de pesquisa foi **analisar a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos no campo associativista de Florianópolis (SC), buscando localizar discursos potencialmente ideológicos**. Em outras palavras, busquei compreender que critérios são “acionados” quando sujeitos do próprio campo associativista avaliam as organizações sem fins lucrativos para trazer à tona que entendimento de organização tem se disseminado na esfera social.

Há uma extensa literatura, a exemplo dos trabalhos de Andion (2005), Misoczky e Vecchio (2006), Costa e Carrion (2008), Misoczky, Silva e Flores (2008), Holanda (2011) e Barcellos (2012), que nos (re)lembra que há uma multiplicidade de modos de organizar o que demandaria, necessariamente, formas variadas de contemplação a

---

<sup>14</sup> No original o autor usa a expressão “*in this ‘normal’ view organization is about [...]*” (Bohm, 2006, p6).

respeito das organizações. No entanto, meus dados apontam que o gerencialismo é o discurso dominante quando a questão é avaliar o que é desejável e pertinente, ou não, em uma organização, mesmo sendo ela uma instituição não lucrativa. Esta era a minha hipótese e tornou-se a principal evidência do meu *corpus*.

Para captar o discurso sobre avaliação em organizações sem fins lucrativos empreendi uma profunda reflexão epistemológica para definir uma metodologia capaz de explorar as diferentes dimensões do fenômeno. Segundo Fairclough (1999) a perspectiva do pesquisador é importante na seleção dos dados e na construção do *corpus* a ser usado. O autor assinala que um problema de ordem prática é conseguir saber o que é útil e definir como chegar até lá. Para isso deve-se, preliminarmente, ter o domínio do que se está pesquisando para então decidir onde coletar amostras para um *corpus* relevante. Deste modo, houve três momentos na minha pesquisa de campo.

Numa primeira etapa, meu foco central foi reconhecer o campo associativista de Florianópolis (SC). Para isso, busquei compreender o fluxo das informações, pessoas e organizações proeminentes, instituições atuantes, eventos sociais recorrentes, etc. Em 2013, concluído este mapeamento passei então a monitorar os eventos relacionados às organizações sem fins lucrativos, participando e gravando em áudio os eventos de interesse para o tema da minha tese que aconteceram ao longo do segundo semestre de 2013. Com este material em mãos, escutei e reescutei muitas vezes as gravações até selecionar, em função da relevância do conteúdo frente ao meu interesse de pesquisa, três palestras como material central de análise: (1) *Projeto: A Chave do sucesso para Negócios Sociais*, texto gerado na palestra proferida pelo presidente executivo do CDI na ocasião do II Workshop de Projetos realizado na ESAG/UDESC; (2) *Mobilizando Recursos: o olhar de quem investe*, produto da conversa mediada pela presidente do ICom com as representantes da FMSS e da Tractebel Energia durante o I Seminário Conhecer para Fortalecer organizado pelo Icom; e (3) *Relação com investidores sociais: para além da prestação de contas*, entrevista realizada por uma organizadoras do I Seminário Conhecer para Fortalecer com a superintendente executiva do IGK. Após a completa e minuciosa transcrição, passei então para o terceiro e mais complexo momento que foi a análise sociolinguística dos textos.

Respeitando as características léxico-gramaticais de cada texto recorri a categorias de análise textual que se mostraram mais apropriadas para cada caso, mantendo sempre a ênfase no significado representacional. É relevante lembrar que, apesar da ACD implicar num foco linguístico para as análises do *corpus*, as explicações para os fenômenos são sociais, conferindo à aproximação textual um caráter sociolinguístico.

Na perspectiva da ACD, outra questão fundamental é ter em conta que a linguagem não é uma atividade puramente individual. Uma enunciação não é produto apenas de recursos cognitivos, mas, sobretudo, de recursos sócio-cognitivos. Isto significa que textos, embora produzidos por um indivíduo, refratam aspectos ideológicos de estruturas sociais, ou seja, eles não são meras opiniões individuais, mas eventos (textos) que, gerados a partir de permissões e restrições discursivas (ordem do discurso), descortinam estruturas sociais abstratas as quais estamos imersos, porém não condenados. Diferentemente da perspectiva foucaultiana, que vê a ação humana unilateralmente constrangida pela estrutura da sociedade disciplinar, Fairclough apoia-se no Modelo Transformacional da Atividade Social de Bhaskar (1989) e assume a possibilidade da transformação social e eis aqui uma das principais motivações para minha pesquisa: a denúncia é um passo importante para transformação social. Ao se expor as ideologias subjacentes a um discurso se contribui para conscientizar as pessoas de que nem tudo que é senso comum é natural, mas sim naturalizado por tradições e convenções sociais que, normalmente, perpetuam relações assimétricas de poder. Dessa forma, quando as práticas discursivas são percebidas como construções sociais podem ser questionadas e perder sua força de sustentar práticas sociais centradas na desigualdade (FAIRCLOUGH, 2001, 2001a).

Para a ação de denúncia, a ACD mostrou-se uma abordagem potente, ratificando o porquê de minha escolha por esta teoria. Através da ACD pude evidenciar os discursos que sustentam a prática da avaliação em organizações sem fins lucrativos, desposicionando-a de seu caráter neutro. Na tarefa de *desposicionamento*, que segundo Böhm (2006) consiste em denunciar a atuação hegemônica da organização, minha pesquisa apontou que o pensar acerca das possibilidades do organizar tem sido restringido no campo associativista de Florianópolis (SC).

A relevância dos resultados tem origem na metódica constituição do *corpus* analisado que me permitiu o acesso ao discurso proferido por atores proeminentes do campo associativista. Lembro que os textos foram gerados independentemente de minha intervenção, em eventos para um público extenso e promovidos por instituições que desfrutaram de legitimidade local. Segundo van Dijk (2010, p.357) “os receptores tendem a aceitar crenças, conhecimento e opiniões através do discurso proferido por fontes percebidas como autorizadas, confiáveis ou críveis, tais como acadêmicos, peritos, profissionais ou pela *mídia confiável*”. A consideração do autor endossa minha pesquisa já que os indivíduos e organizações que *falam* no meu *corpus* gozam de prestígio local e são, portanto, vozes que repercutem.

Embora diversas questões importantes tenham surgido a partir da análise do *corpus*, alguns achados foram particulares de um texto e outros transversais. Ocupar-me-ei a seguir de apontar algumas considerações acerca das evidências que foram comuns a todos os textos analisados. Destaco, a partir da análise do discurso da avaliação em organizações sem fins lucrativos, que o discurso dominante no campo associativista de Florianópolis é harmônico com o discurso do terceiro setor, com o discurso gerencialista, com o discurso da centralidade da empresa e divergente ao discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos. O que faz muito sentido já que os três primeiros discursos são profundamente interconectados e se contrapõe ao último.

O discurso do terceiro setor sustenta que as organizações sem fins lucrativos tem uma função na manutenção da ordem social, assumindo de forma ágil e eficiente questões sociais não solucionadas pelo Estado, sendo que, o fortalecimento deste *setor*, representaria a maneira mais eficiente de se promover o desenvolvimento social. Nesta abordagem, a sociedade civil é compreendida como uma esfera complementar ao Estado e ao Mercado e, por seu papel colaborativo é considerada mais uma esfera passiva do que combativa, configurando antes um espaço de estabilidade e ordem do que de luta e emancipação.

Na perspectiva do terceiro setor, a atuação das organizações sem fins lucrativos deve ser profissionalizada, o que na prática tem implicado no argumento da capacitação técnica e adoção de instrumentos e procedimentos tipicamente empresariais.

O *corpus* revelou que o campo associativista incorporou o discurso do terceiro setor. Referem-se a si mesmos como tal,

argumentam possuir proximidade local, agilidade organizacional, e são defensores da atuação profissionalizada. Apontam o envolvimento voluntário como possível, mas necessária de supervisão e *uso* moderado. Clamam por mais valorização dos profissionais do *setor* e apontam as ferramentas de planejamento, comunicação estratégica, foco em resultados, divisão clara de tarefas etc. como alternativas fundamentais para atuação organizacional. “Não há mais espaço para organizações caseiras”, dizem.

Esse contexto de dominação do discurso do terceiro setor pode contribuir para o esvaziamento da dimensão cidadã da sociedade civil já que a aprisiona sob o rótulo de organizações do terceiro setor, promovendo a docilidade em vez do confronto, a alienação em vez da emancipação, a permanência em vez da transformação social. Denunciar a ideologia do discurso do terceiro setor e a sua expansão para diversos espaços sociais é uma alternativa de se manter aberta outras possibilidades de mundo. Conforme Netto (1989, p. 85) “enquanto a organização capitalista da vida social não invade e ocupa todos os espaços da vida individual [...] ao indivíduo sempre resta um campo de manobra ou jogo, onde ele possa exercitar minimamente a sua autonomia e seu poder de decisão”.

Além do terceiro setor, outro discurso que apareceu com força no *corpus* foi o discurso gerencialista. A análise do vocabulário foi um dos recursos que contribuiu para evidenciar esta questão já que a escolha de léxicos tipicamente gerencialistas foi uma constante nos textos analisados, embora com frequências distintas. Os textos analisados nos capítulos 6 e 7 são fartos de um vocabulário gerencial, o que sugere uma imersão maior neste discurso. Já o texto analisado no capítulo 8 é menos intenso no emprego de léxicos tipicamente gerenciais, o que não significou uma resistência ao discurso gerencialista, pois outras categorias de análise textual revelaram a associação.

Sobre a análise lexical, Fairclough (2001, 2003) ressalta que expressamos o mundo em significados, ou seja, ao interagirmos socialmente fazemos uso da linguagem para expressar nossas ideias. Para isso, efetuamos escolhas léxico-gramaticais a partir das múltiplas possibilidades que um sistema linguístico nos oferece. Assim, quando selecionamos determinadas palavras em detrimento de outras manifestamos não apenas uma mensagem como, sobretudo, uma visão de mundo. Neste sentido, a presença intensa no *corpus* de palavras

tipicamente gerenciais, como função, planejamento, eficácia, controle, resultados, tomada de decisão, estratégia, etc., foi um dos indicadores do domínio do discurso gerencialista na esfera social. Essa conclusão é muito semelhante aos resultados de Maier e Meyer (2011) em estudo realizado com organizações não lucrativa da Áustria.

No discurso gerencialista a organização é entendida como uma unidade racionalmente estruturada para que metas possam ser atingidas (MISOCZKY, 2012) e, metaforicamente, pode ser pensada como uma empresa que produz bens e serviços para os clientes. Nesta perspectiva, difunde-se a ideia de que a gestão é a atividade fundamental para o alcance dos objetivos fixando-a como uma condição necessária para o progresso organizacional. A crença na gestão é incontestável no *corpus* – [...] *sem um bom planejamento você não vai conseguir executar suas ações da melhor maneira possível; [...] não pode ser tudo misturado, tem que ter organização e isso em outras palavras é gestão* – uma evidência concreta da expansão do gerencialismo na esfera social.

A introdução do pensamento gerencial no campo associativista traz, paralelamente, o pensamento economicista e instrumental. Nesta lógica, passa a pesar nas decisões as relações de custo benefício e orientação para resultados, a ação social transforma-se num produto ofertado pela organização e o beneficiário um cliente que tem que ser satisfeito. É importante observar que este pensamento remete aos critérios que caracterizam os modelos de avaliação organizacional objetivistas apresentados por House (1978) – análise de sistemas; objetivos orientadores (ou baseado em metas); tomada de decisão; e objetivos livres – e racionalistas de Quinn e Rohrbaugh (1983) – modelo de metas; e modelo de sistema aberto.

Isto implica dizer que os discursos disseminados no campo associativista, como o do terceiro setor e gerencialista, revelam que os atores do campo tem pensado (ou avaliado) as organizações sem fins lucrativos a partir dos mesmos critérios que sustentam os modelos de avaliação organizacional objetivistas e racionalistas. Esses modelos, segundo House (1978), embora com suas nuances particulares, estão a serviço da ideologia liberal, a qual tenta racionalizar e justificar uma sociedade de mercado. A disseminação, portanto, do discurso do terceiro setor e gerencialista no campo social, tipificam a incorporação desta esfera pelo mercado (RAMOS, 1989).

Segundo Bauman (2008) a evolução do mercado sobre outras esferas caracteriza uma sociedade de consumidores, uma rede peculiar de interações humanas cujas principais unidades tendem a ser os encontros entre potenciais consumidores e potenciais objetos de consumo. Para o autor, a sociedade de consumidores “se distingue por uma reconstrução das relações humanas a partir do padrão e à semelhança das relações entre os consumidores e os objetos de consumo” (BAUMAN, 2008, p 19). Nesta perspectiva, os indivíduos passam a buscar seus interesses econômicos em detrimento do estabelecimento de relações que leve o outro em consideração, exceto quando essa relação possa lhe trazer alguma vantagem.

Parece, então, que tanto o discurso do terceiro setor, que funda o clamor pela profissionalização, quanto o discurso gerencialista, que introduz o pensamento economicista, inauguram no campo associativista um pensar em que toda ação tem que ter um porquê racionalmente justificado afetando de forma irreversível as relações humanas.

O terceiro discurso fortemente característico do *corpus* foi o discurso da centralidade da empresa. A empresa aparece nos textos a partir de diversas perspectivas. Por vezes é referenciada no papel de agente financiador e, como tal, precisa ser zelada, cuidada e encantada. Em outros momentos é o modelo de gestão ideal, servindo de exemplo a ser seguido pelas organizações sem fins lucrativos que querem ter *sucesso*. Independentemente do papel atribuído à empresa, sua posição é sempre de poder. Esse domínio não é questionado por nenhum ator dos textos analisados em absolutamente nenhuma passagem. Ao contrário, nos eventos em que os textos foram gerados o público, por vezes, indagava o que é necessário fazer para que as organizações sem fins lucrativos se adaptem ao modelo empresa.

Assim, assistimos a reificação da empresa, observando que até mesmo num horizonte onde se poderia imaginar uma resistência, há dominação. Neste sentido, o campo associativista ao operar a ideologia da empresa torna-se mais um dos mecanismos que renova sua a centralidade na sociedade moderna, conforme amplamente discutido por Solé (2004).

De acordo com os estudos realizados por Abraham (2007) e Solé (2008) uma característica fundamental do mundo moderno é a centralidade da empresa. Para eles, é a empresa que operacionaliza a



maioria dos traços que caracterizam a modernidade e, ao mesmo tempo, deles se beneficia, instituindo relações sociais específicas, marcadas pelo individualismo, pelo egoísmo, pelo isolamento e estranhamento, pela transformação de objetos, relações e seres em mercadoria, bem como em propriedade privada, baseados em uma sensação de alto nível de incerteza.

Isto quer dizer que está em curso no campo social a disseminação de um modelo de mundo no qual organização é sinônimo de empresa e desta forma o alcance, ou não, de metas inicialmente propostas; a aplicação eficaz dos recursos; e a tomada racional de decisão passam a ser aspectos valorizados e a avaliação passa a ser entendida como importante ferramenta de controle e regulação. Neste contexto, tudo que está em desacordo com este modelo ideal de organização é reconhecido como “deficiência” e deve ser solucionado.

É coerente, portanto, que o discurso genuíno das organizações sem fins lucrativos seja polemizado nos textos que analisei uma vez que ele representa um modelo organizacional indesejado já que tem sido associado à uma gestão desqualificada e precária de profissionalismo. Isto não significa negar a existência de iniciativas alternativas de gestão. Eu reconheço sua existência. Conforme depus no capítulo da introdução, eu própria atuei anos numa organização sem fins lucrativos que resiste ao discurso dominante, embora seja confrontada cotidianamente.

Formas alternativas de se refletir a organização, como as abordagens construtivistas de avaliação, são um exemplo desta via alternativa que implicam numa outra maneira de se entender a organização, de se perceber o indivíduo, de olhar para o mundo, de definir o que importa. O que quis mostrar na minha tese é que essas formas alternativas de reflexão estão confinadas nas fissuras da hegemonia gerencialista, mesmo no campo associativista.

Meu ato de denúncia, e por isso a execução de um trabalho tão engajado, era evidenciar que apesar de nos referirmos ao universo associativista como um campo típico de formas organizacionais alternativas, há em curso uma batalha discursiva na qual o discurso gerencial da avaliação se sobrepõe a todos os demais. Para afirmar isto, eu fui para *dentro* do contexto associativista, um *conhece-te a ti mesmo*, e observei que o discurso dominante da avaliação organizacional está introjetado neste campo, pois os indivíduos não apenas veem o mundo a partir desta perspectiva, como também agem e se identificam no

discurso gerencialista. Com isso, minha pesquisa aponta que a disseminação acontece por meio dos próprios atores do campo. Neste sentido, como possibilidade de estudos futuros, a análise da dimensão acional e identificacional poderiam trazer importantes informações.

Minha tarefa foi explorar a representação da avaliação em organizações sem fins lucrativos para analisar seu caráter político e mostrar que por trás desta prática organizacional encontra-se em ação um projeto de dominação que perpetua a subjugação do indivíduo aos interesses econômicos. Segundo Gaulejac (2007, p. 66)

Sob uma aparência objetiva, operatória e pragmática, a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios. Indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesmas, as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo assim para sua instrumentalização.

As implicações que a expansão do discurso gerencialista engendra são inúmeras, elas podem ser discutidas a partir da perspectiva política, social, ambiental, econômica, etc. Em relação às organizações, este discurso hegemoniza o modelo empresa levando para as organizações sem fins lucrativos uma percepção utilitarista de suas ações, promovendo o espírito de competitividade, individualidade e racionalização em detrimento da cooperação, espírito coletivo e solidariedade.

Conforme o paradigma utilitarista cada ator procura maximizar suas utilidades, ou seja, otimizar a relação entre os resultados pessoais de sua ação e os recursos que a isso consagra. A preocupação com a utilidade é facilmente concebível em um universo em que as preocupações com a eficiência e a rentabilidade são constantes. É preciso ser sempre mais eficaz e produtivo para sobreviver. A competição é considerada como um dado natural ao qual é preciso adaptar-se bem.

Diversas questões têm sido apontadas como razão para a incorporação da visão gerencial no campo social. No entanto, o que

observei é que esse discurso tem sido difundido por dentro. Ele não vem mais apenas “de fora”, mas já faz parte da representação dos próprios atores do campo social.

Nessa percepção os indivíduos passam a ser reconhecidos por suas capacidades de melhorar o funcionamento organizacional e a pertinência do conhecimento é medida pela sua utilidade para a organização. Neste contexto, o pensamento crítico se confunde com a crítica construtiva e tudo aquilo que não for útil é considerado sem sentido.

Assim, considerando que nossas experiências de vida estão fadadas a ocorrerem em organizações, estamos condenados às consequências que esta instituição promove, seu ritmo e seu tempo que definitivamente é descolado do tempo da vida humana. Elas obrigam o homem a sofrer um tempo abstrato, programado, ao contrário de suas necessidades. A temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana. A medida abstrata do tempo permite desligá-lo das necessidades fisiológicas ou psicológicas: o sono, o alimento, a procriação, o envelhecimento, etc. O indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao tempo do trabalho, às necessidades produtivas e financeiras. A adaptabilidade e a flexibilidade são exigidas em mão única: cabe ao homem adaptar-se ao tempo da empresa e não o inverso (GAULEJAC, 2007).

Essa realidade não é vivida nem sentida por todos da mesma maneira. Alguns sofrem e adoecem; outros gostam e precisam; a maioria não se dá conta. O que fazer em relação às implicações que a representação gerencialista da avaliação engendra à vida humana cabe a cada um refletir e decidir. Minha proposta era desocultar que ao avaliar uma organização não há neutralidade. Há sim, um exercício de poder no qual uma visão particular de organização é renovada e uma série de implicações sociais decorre disto.

Para esta tarefa a ACD foi, sem dúvida, uma teoria valiosa. Destaco a enorme contribuição desta abordagem para os estudos organizacionais de vertente crítica. Sua adoção não é nova, mas a análise da dimensão textual nem sempre tem sido explorada em profundidade em nossa área. Assim, procurei levar à cabo uma análise linguística dos textos, o que não foi uma tarefa nem um pouco simples.

Tendo alguma expectativa de contribuir num projeto mais amplo de emancipação social dediquei-me profundamente à essa pesquisa. No mesmo momento em que a teoria da ACD chegou a mim não tive dúvidas de que tentaria de algum modo construir algo a partir dela. Foi um grande caminho: desenhei, redesenhei, tive dúvidas, decidi e aqui está a tese. Acabada: não. Nunca estará, pois sempre haverá outras coisas a serem ditas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ABRAHAM, Y. L'entreprise est-elle nécessaire? In: DUPUIS, J.-P. ( . ). **Sociologie de l'entreprise**. 2. ed. Montreal: Gaëtan Morin, 2007.
- ALVES, M. A. **Terceiro Setor: o dialogismo polemico**. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, p. 339. 2002.
- ANDION, C. Gestão em organizações da economia solidária: contornos de uma problemática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, jan/fev 1998. ISSN 1.
- ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Revista de administração contemporânea**, São Paulo, v. 9, p. 81-101, jan/mar 2005. ISSN 1.
- ASSUMPÇÃO, J. J.; CAMPOS, L. M. D. S. Avaliação de Projetos Sociais em ONG's da Grande Florianópolis: Um Estudo Sobre Modelos Relacionados ao Foco de Atuação. **Anais do VI EnEO**, Florianópolis, 23 a 25 maio 2010.
- BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. **Manual de ONG's: guia prático de orientação jurídica**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- BARCELLOS, R. **Por outro eixo, outro organizar: a organização da resistência do circuito fora do eixo no contexto cultural brasileiro**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 348. 2012.
- BAUMAN, Z. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro : Zahar, 2008.
- BAYMA, F. Capacitação de administradores para as organizações sem fins lucrativos. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 31, nov/dez 1997. ISSN 6.
- BHASKAR, R. Philosophy and scientific realism. In: ARCHER, M., et al. **Critical Realism: essencial readings**. London: Routledge, 1998. p. 16-47.
- BLOMMAERT, J. **Discourse: A Critical Introduction**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- BÖHM, S. **Repositioning Organization Theory: impossibilities and strategies**. New York: Palgrave MacMillan, 2006.
- BORÓN, A. A sociedade civil depois do dilúvio neoliberal. In: SADER, E. ( . ). **Pós neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 63-137.

BOULLOSA, R. Abordagens e Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais. In: BOULLOSA, R.; ARAÚJO, E. **Avaliação e Monitoramento de Programas Sociais**. Curitiba: IESDE, 2009. p. 91-102.

BOULLOSA, R. D. F.; ARAÚJO, E. T. D. **Avaliação e Monitoramento de Projetos Sociais**. Curitiba: IESDE, 2009.

BOULLOSA, R. D. F.; SCHOMMER, P. C. Limites da Natureza da Inovação ou Qual o Futuro da Gestão Social? **Anais do XXXII Enapad**, Rio de Janeiro, 6 a 10 setembro 2008.

BOULLOSA, R.; SCHOMMER, P. Gestão social: caso de inovação em políticas públicas ou mais um enigma de Lampedusa?. **Anais do III Enapegs**, Juazeiro/Petrolina, 2009.

BREI, V. A. **Da necessidade ao desejo de consumo: uma análise da ação do marketing sobre a água potável**. Tese (doutorado) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 432. 2007.

BUONO, A.; BOWDITCH, J. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: [s.n.], 1979.

CABRAL, E. H. D. S. Valores e Espaço Público: Referenciais e Instrumentos Para a Avaliação de Projetos Sociais. **Anais do XXXIV Enanpad**, Rio de Janeiro, 25 a 29 setembro 2010.

CALDAS COULTHARD, C. R. Da análise do discurso à análise crítica do discurso: introduzindo conceitos. In: CALDAS COULTHARD, C. R.; SCLIAIR CABRAL, L. **Desvendando Discursos: conceitos básicos**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008. p. 373.

CALDAS, M.; FACHIN, R. Paradigma Funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, p. 46-51, Abr/Jun 2005. ISSN 2.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. **Organizational effectiveness. A comparison of multiple models**. New York: Academic Press, 1981.

CAMPBELL, J. On the nature of organizational effectiveness. In: GOODMAN, P.; PENNINGS, J. **New perspectives on organizational effectiveness**. London: Jossey-Bass Publishers, 1977. p. 13-55.

CAMPELO, A. F.; FALK, A. J.; CARVALHO, L. A. D. Conhecer o impacto de suas intervenções: um desafio para a gestão das ONGs. **Anais do XXX Enanpad**, Salvador, 23 a 27 setembro 2006.

CAMPOS, L. et al. Performance Evaluation in Non-Governmental Organizations (NGOs): An Analysis of Evaluation Models and their Applications in Brazil. **Voluntas**, 2011. 238-258.

CAMPOS, L. M. D. S. et al. Avaliação de Projeto Social: da Ação a uma Meta-Avaliação. **Anais do XXXII Enanpad**, Rio de Janeiro, 6 a 10 setembro 2008.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 681-703, set 2011. ISSN 3.

CARDOSO, R. Fortalecimento da sociedade civil. In: IOSCHEPE, E. B. ( . ). **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

CARMAN, J.; FREDERICKS, K. Nonprofits and Evaluation: Empirical Evidence From the Field. **New Directions for Evaluation**, v. 119, p. 51-71, Fall 2008.

CARRIERI, A. D. P. et al. **Análise do Discurso em Estudos Organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

CARROL, L. **Alice no país das maravilhas**. São Paulo: Cia das letrinhas, 1992.

CARVALHO, J. L.; CARVALHO, F. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 535-549, set 2010.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, J. F.; SÉGUIN, F. O paradigma funcionalista e sua concepção da organização (tradução livre). In: \_\_\_\_\_ **L'analyse des organisation: une anthologie sociologique**. Montreal: Gaëtan-Morin, v. Tome I, 1987.

CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de Análise do Discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

- CHIAPELLO, E.; FAIRCLOUGH, N. Understanding the new management ideology: a transdisciplinary contribution from critical discourses analysis and new sociology of capitalism. **Discourse & Society**, London, 13, n. 2, 2002. 185-208.
- CHOULIARAKI, L.; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity. Rethinking critical**. Edinburgh: Edinburgh University Press., 1999.
- COELHO, S. D. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2002.
- COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **6º Rodada de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária**. [S.l.]. 1997.
- COSTA, P.; CARRION, R. **Situando a Economia Solidária no Campo dos estudos organizacionais**. Anais V Encontro de Estudos Organizacionais. Belo Horizonte: [s.n.]. 2008.
- CUPOLILLO, A. V. Avaliação da aprendizagem escolar e o pensamento de Paulo Freire: algumas aproximações. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 2, p. 51-64, Jan-Jun 2007. ISSN 1.
- DENZIN, N.; LINCOLN, Y. ( ). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação**: políticas educacionais e reformas da educação superior. São Paulo: Cortez, 2003.
- DUARTE, J. L. D. N. A funcionalidade do terceiro setor e das ONGs no capitalismo contemporâneo: o debate sobre sociedade civil e função social. **Libertas**, Juiz de Fora, v. 8, p. 50-72, jan-jun 2008. ISSN 1.
- DUBOIS, C.; CHAMPAGNE, F.; BILODEAU, H. História da avaliação. In: BROUSSELLE, A., et al. **Avaliação**: Conceitos e Métodos. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.
- DUMONT, L. **O Individualismo**: uma perspectiva antropológica da ideologia moderna. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- EBEL, R. La medición educacional: perspectiva histórica. In: BARRIGA, A. D. ( ). **El examen**: textos para su historia y debate. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1993.
- EGGINS, S. **An Introduction to Systemic Functional Linguistics**. London: Pinter, 1994.



EIKENBERRY, A.; KLUVER, J. The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? **Public Administration Review**, v. 64, n. 2, p. 132-140, mar/apr 2004.

ETZIONI, A. Two Approaches to Organizational Analysis: a critique and a suggestion. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, n. 2, p. 257-278, 1960.

EZEQUIEL, V. **Produtos do Bem**: uma reflexão crítica da espetacularização das questões sociais. Anais da XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Porto Alegre: [s.n.]. 2004.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança Social**. Tradução de Izabel Magalhães. 1. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 320 p.

FAIRCLOUGH, N. A Análise Crítica do Discurso e a Mercantilização do Discurso Público: Universidades. In: MAGALHÃES, C. M. ( . ). **Reflexões sobre a análise crítica do discurso**. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG, 2001a. p. 228.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing Discourse**: textual analysis for social research. London: Routledge, 2003.

FAIRCLOUGH, N.; THOMAS, P. The Discourse of Globalization and the Globalization of Discourse. In: GRANT, D., et al. **The SAGE Handbook of Organizational Discourse**. London: SAGE, 2004. p. 379-397.

FERNANDES, A. R. et al. Avaliação de Desempenho Organizacional no Terceiro Setor: um Estudo sobre a Viabilidade de Aplicação do Balanced Scorecard. **Anais do XXXII Enanpad**, São Paulo, 19 a 23 setembro 2009.

FERNANDES, R. C. **Privado porém Público**: O Terceiro Setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FERNANDES, R. C. O que é terceiro setor? In: IOSCHEP, E. B. **3º Setor**: Desenvolvimento Social Sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

FISCHER, R. M.; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, jan/mar 1998. ISSN 1.

FOUCAULT, M. **A Arqueologia do Saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

FRANÇA FILHO, G. C. D. Esclarecendo terminologias: as noções de terceiro setor, economia social, economia solidária e economia popular em perspectiva. **Revista de desenvolvimento econômico**, Salvador, v. Ano III, p. 52-60, dez. 2001. ISSN 5.

FRASSON, I. **Critérios de eficiência, eficácia e efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não governamentais financiadoras de projetos sociais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, mar/abr 1995. ISSN 2.

GOMES, W. Avaliação Psicológica no Brasil: Testes de Medeiros e Albuquerque. **Avaliação Psicológica**, v. 3, n. 1, p. 59-68, 2004.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. **Fourth Generation Evaluation**. California: Sage, 1989.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Uma abordagem naturalística para avaliação. In: INSTITUTO FONTE, C. **Introdução à avaliação de programas sociais**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003. p. 134.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1984.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Tomo II. ed. Madrid: Taurus, 1999.

HALL, R. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HALLIDAY, M. **An introduction to functional grammar**. 3. ed. London: Arnold, 2004.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

HERMAN, R.; RENZ, D. Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective

Organizations. **NONPROFITMANAGEMENT & LEADERSHIP**, v. 9, n. 1, p. 23-38, fall 1998.

HERMAN, R.; RENZ, D. Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations, A Panel Study. **Public Administration Review**, v. 64, n. 694-704, nov/dec 2004.

HOFFMANN, S.; DELLAGNELO, E. H. L. Transformações nos objetivos de organizações culturais sem fins lucrativos. **Cadernos EBAPE**, v. 5, p. 1-13, 2007.

HOLANDA, L. **Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular**. Universidade Federal de Pernambuco. [S.l.]. 2011.

HOUSE, E. Assumptions Underlying Evaluation Models. **Educational Researcher**, v. 7, n. 4, p. 4-12, mar 1978.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KISIL, M. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHEPE, E. B. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

KREITLON, M. P. **A Ética nas Relações entre Empresa e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. Anais do XVIII do Enanpad. Curitiba: [s.n.]. 2004.

LANDIM, L. **A Invenção das ONGs: do serviço invisível à profissão sem nome**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, p. 239. 1993.

MAGALHÃES, C. M. A Análise Crítica do Discurso enquanto Teoria e Método de Estudo. In: MAGALHÃES, C. M. ( ). **Reflexões sobre a Análise Crítica do Discurso**. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG, 2001. p. 228.

MAGALHÃES, I. Teoria Crítica do Discurso e Texto. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v. 4, n. especial, p. 113-131, 2004.

MAGALHÃES, I. Introdução: A análise de discurso crítica. **D.E.L.T.A.**, v. 21, n. especial, p. 1-9, 2005.

MAIER, F.; BRANDL, J. They're Natural and Everywhere: How Evaluative Practices Permeate the Organization. **BuR - Business Research**, v. 1, p. 78-92, Maio 2008. ISSN 1.

- MAIER, F.; MEYER, M. Managerialism and Beyond: Discourses of Civil Society Organization and Their Governance Implications. **Voluntas**, p. 731-756, ago 2011.
- MARTINS, P. H. Institutos, Fundações, ONGs, OSCIPs e Filantrópicas (ou os Nomes e os Fatos), 2001. Disponível em: <<http://www.rits.org.br>>. Acesso em: 19 novembro 2002.
- MEURER, J. L. Gêneros textuais na análise crítica de Fairclough. In: MEURER, J. L.; BONINI, A.; MOTTA-ROTH, D. ( ). **Gêneros: teorias, métodos, debates**. São Paulo: Parábola, 2005. p. 295.
- MEYER, J. Social Environments and Organizational Accounting. In: SCOTT, R.; MEYER, J. ( ). **Institutional Environments and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 121-136.
- MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **organizações & sociedade**, Salvador, v. 15, p. 181-193, abr/jun 2008. ISSN 45.
- MISOCZKY, M. C.; VECCHIO, R. Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, mar 2006.
- MIZOCZKY, M. C. Das práticas não-gerenciais de organizar à organização para a práxis da libertação. In: MISOCZKY, M. C.; FLORES, R.; MORAES, J. ( ). **Organização e práxis libertadora**. Porto Alegre: Dacasa, 2010.
- MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- MOTA, F.; VASCONCELOS, I. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- NETTO, J. P. Para a crítica da vida cotidiana. In: NETTO, J. P.; FALCÃO, M. C. **Cotidiano: conhecimento e crítica**. São Paulo: Cortez, 1989.
- NORONHA, O. **História da educação: sobre as origens do pensamento utilitarista no ensino superior brasileiro**. Campinas: Cortez, 1998.
- OLIVEIRA NETO, V. As ONGs e o fundo público. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 12, dez. 1991. ISSN 37.
- PARKER, M. **Against Management**. Malden: Balckwell Publisher Inc, 2002. 250 p.

PATON, R. **Managing and Measuring Social Enterprises**. London: SAGE, 2003.

PAULA, A. P. P. D. **Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática**. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, p. 281. 2003.

PAULA, A. P. P. D. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PAULA, A. P. P. D.; WOOD JR., T. Viagem epistemológica às livrarias dos aeroportos. **Administração em Diálogo**, São Paulo, p. 77-86, 2003. ISSN 5.

PECI, A. et al. OSCIPs e Termos de Parceria com a Sociedade Civil: Um Olhar Sobre o Modelo de Gestão por Resultados do Governo de Minas Gerais. **Anais do XXXII Enanpad**, Rio de Janeiro, 6 a 10 setembro 2006.

PEREIRA, I. M.; MISOCZKY, M. C. Peter Drucker e a legitimação do capitalismo tardio: uma análise crítica de discurso. **Gestão.org**, v. 5, p. 260-283, set/dez 2007. ISSN 3.

PERROW, C. The Analysis of Goals in Complex Organizations. **American Sociological Review**, v. 26, n. 6, p. 854-866, Dec 1961.

PINTO, A. M. R. O fetichismo da avaliação. **Análise & Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 73-92, maio/ago. 1986.

POLANYI, K. **A Grande Transformação: As origens da nossa época**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

POLLITT, C. Managerialism Revisited. In: PETERS, B. G.; SAVOIE, D. J. **Taking Stock: assessing public sector reforms**. Quebec: McGill-Queen's University, 1998. p. 45-78.

PROUDHON, P. J. **O que é a propriedade?** São Paulo: Martins Fontes, 1988.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. **Management Science**, v. 29, n. 1, p. 33-51, Jan 1983.

QUINN, R.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, p. 363-377, mar 1983. ISSN 3.

RAMALHO, V. Diálogos teórico-metodológicos: análise de discurso crítica e realismo crítico. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 8, p. 78-104, jul 2006.

RAMALHO, V.; RESENDE, V. D. M. **Análise de discurso (para a crítica): o texto como material de pesquisa**. Campinas: Pontes, 2011.

RAMOS, . A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REAR, D.; JONES, A. Discursive struggle and contested signifiers in the arenas of education policy and work skills in Japan. **Critical Policy Studies**, v. 7, n. 4, p. 375-394, 2013.

RESENDE, V. D. M. "Não é falta de humanidade, é para ificultar a permanência deles perto de nosso prédio". Análise discursiva crítica de uma circular decondomínio acerca de "moradores de rua" em Brasília, Brasil. **Discurso & Sociedad**, v. 2, p. 422-444, 2008. ISSN 2.

RESENDE, V. D. M. **Análise de Discurso Crítica e Realismo Crítico: implicações interdisciplinares**. Campinas: Pontes, 2009.

RIFIKIN, J. Identidade e natureza do Terceiro Setor. In: IOSCHEPE, E. B. **3º Setor: Desenvolvimento Social Sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

RODRIGUES, M. C. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil, Rio de Janeiro, v. 32, set/out 1998. ISSN 5.

RODRIGUES, M.; SILVA, R.; DELLAGNELO, E. H. L. About the enterprise, the entrepisation process and its reflexes on Brazilian cultural organizations. **6th Critical International Management Conference**, Warwick, 2009.

SACRISTÁN, J. G. **La pedagogía por objetivos: obsesión por la eficiencia**. 6. ed. Madrid: Morata, 1990.

SALLES, H. K. D. **A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação com o modelo de avaliação de suas fontes financiadoras**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 182. 2004.

SALLES, H. K. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Análise do paradigma científico subjacente às produções acadêmicas sobre avaliação em

organizações do terceiro setor. **Anais do VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social**, São Paulo, maio 2012.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. A estruturação de organizações ambientalistas do Terceiro Setor e a relação com o modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. **Anais do XXIX EnAnpad**, Brasília, 2005.

SANDERS, J. R. A Vision for Evaluation. **American Journal of Evaluation**, v. 22, p. 363-366, 2001. ISSN 3.

SANTIAGO, R. et al. Modelos de Governo, Gerencialismo e Avaliação Institucional na Universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 1, p. 75-99, 2003.

SANTOS, B. D. S. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, p. 237-280, Out 2002. ISSN 63.

SARAIVA, L. A.; SARAIVA, C. A formação do administrador e a moral do super homem: um estudo com docentes e discentes do curso de administração. **Revista pensamento contemporâneo em administração (UFF)**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 41-54, ja./mar. 2012.

SAUL, A. M. **Avaliação emancipatória**. São Paulo: Cortez, 1991.

SAYER, A. **Realism and Social Science**. London: Sage Publication, 2000.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCRIVEN, M. Metodologia da avaliação. In: (COLETÂNEA DE TEXTOS), I. F. **Introdução à avaliação de programas sociais**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003. p. 134.

SEIBEL, E. J.; GELINSKI, C. R. O. G. Concepção do Estado e Escolha da Metodologia de Avaliação de Políticas Públicas. **Cad. de Pesq. Interdisc. em Ciencias Humanas**, Florianópolis, v. 13, p. 119-134, jan-jul 2012. ISSN 102.

SERPA, S. M. H. C.; CALMON, P. C. D. P. Afinal de Contas, Por que Avaliar? Resgatando o Debate sobre Utilização na Avaliação de Programas Governamentais. **Anais do XXXIII Enanpad**, São Paulo, 19 a 23 setembro 2009.

SERVA, M. O Fenômeno das Organizações Substantivas. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, p. 36-43, mar/abr 1993. ISSN 2.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, p. 18-30, abr/jun 1997. ISSN 2.

SILVA, C. **Medidas e avaliação em educação**. Petrópolis: Vozes, 1992.

SILVA, F.; DELLAGNELO, E. Avaliação de resultados e financiamento em organizações culturais não-empresariais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 1-16, 2008.

SILVA, R. Sobre avaliação e desenvolvimento organizacional. In: OTERO, M. R. ( . ). **Contexto e prática da avaliação de iniciativas sociais no Brasil: temas atuais**. São Paulo: Peirópolis, 2012. Cap. 2, p. 165.

SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research: a practical handbook**. California: Sage, 2000.

SIMÕES, J.; VIEIRA, M. A influencia do Estado e do mercado na administração da cultura no Brasil entre 1920 e 2002. **Revista de Administração Pública**, v. 44, p. 215-237, Mar/Abr 2010. ISSN 2.

SOLÉ, A. **¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario**. Paris: Working paper, 2004.

SOLÉ, A. L'enterprisation du monde. In: CHAIZE, J.; FELIX, T. **Repenser L'enterprise**. Paris: Le Cherche Midi, 2008.

SRINIVAS, N. Managerialism and NGO Advocacy: Handloom Weavers in India. In: DAR, S.; COOKE, B. ( . ). **The New Development Management**. London: Zed Books, 2008. p. 74-91.

STEERS, R. When is an Organization Effective? a process approach to understanding effectiveness. **Organization Dynamics**, 1976.

STEPHANOU, M. Análise comparativa das metodologias de avaliação das agências de fomento internacionais BID e BIRD em financiamento de projetos sociais no Brasil. **Civitas Revista de Ciências Sociais**, Porto Alegre, v. 5, p. 127-160, Jan-Jun 2005. ISSN 1.



- TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 3, p. 101-124, jan/jun 2005. ISSN 5.
- TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**: ensaios de gestão social. 3. ed. Ijuí: UNIJUÍ, 2008.
- THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2002.
- TOLFO, S. Dilemas que as concepções de sujeito engendram à teoria administrativa e à psicologia. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, n. Esp. Temática (Psicologia e Reestruturação Produtiva), p. 35-52, 2000.
- UGLIONE, H. K. D. S. et al. MERCANTILIZAÇÃO DE AÇÕES SOLIDÁRIAS EMPRESARIAIS: UMA DISCUSSÃO A PARTIR DA ANÁLISE CRÍTICA DO DISCURSO. **Gestão.org**, Recife, v. 2, p. 226-253, maio/ago 2011. ISSN 9.
- VALMORBIDA, S.; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, S. **Panorama das pesquisas e ferramentas de avaliação de desempenho**. Anais Eletrônicos. São Paulo: FGV. 2011.
- VAN DIJK, T. **Discurso e Poder**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.
- VAN LEEWEN, T. A representação dos actores sociais. In: PEDRO, E. R. ( ). **Análise Crítica do Discurso**: uma perspectiva sociopolítica e funcional. Lisboa: Caminho, 1998.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Cap. 1, p. 14-28.
- VIOLIN, T. C. Uma Análise Crítica do Ideário do "Terceiro Setor" no Contexto Neoliberal e as parcerias com a Administração Pública. **Revista Eletronica sobre a Reforma do Estado**, Salvador, v. 13, mar/maio 2008.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2. ed. São Paulo: Cengage learning, 2008. 187 p.
- WEISS, C. Have We Learned Anything New About the Use of Evaluation? **American Journal of Evaluation**, v. 19, p. 21-33, mar 1998. ISSN 1.

WODAK, R. Do que trata a ACD - Um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v. 4, n. especial, p. 223-243, 2004.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. D. A mídia especializada e a cultura do management. **Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 91-105, Jul/Set 2006. ISSN 38.

WORLEY, C.; LAWLER III, E. **Built to Change Organizations and Responsible Progress**: twin pillars of sustainable success (working paper). [S.l.]: [s.n.], 2010.

WORTHEN, B.; SANDERS, J.; FITZPATRICK, J. **Avaliação de programas**: concepções e práticas. São Paulo: Gente, 2004.

YU, T.; WU, N. A Review of Study on the Competing Values Framework. **International Journal of Business and Management**, v. 4, p. 37-42, jul 2007. ISSN 7.

YUCHTMAN, E.; SEASHORE, S. A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. **American Sociological Review**, v. 32, n. 6, p. 891-903, Dec 1967.

---

**ANEXOS**

---

**Anexo 01 – TRANSCRIÇÃO DOS DISCURSOS****Palestra - Projeto: A chave do sucesso para negócios sociais  
II Workshop de Projetos Sociais (Escritório de Projetos do PMO  
Esag)  
Setembro de 2013**

Eu procurei desenvolver uma palestra eminentemente prática e vou apresentar exemplos do dia a dia da instituição, do CDI. Vou mostrar os projetos que tivemos sucesso e como nós elaboramos o projeto pra termos esse sucesso.

**Mohamed Iunus** – Premio nobel 2006 (exemplo de empreendedor social – criou um banco de micro empréstimos) “A pobreza não é resultado da incapacidade ...e sim da deficiência das instituições”. É muito feliz essa frase é a realidade em que nós vivemos. A pobreza poderia ser diferente, se as pessoas fossem tratadas diferentemente e na sociedade atual, a sociedade do capital, as instituições são tratadas como sendo iguais. Eu posso ter uma grande empresa, ou uma micro empresa, o banco vai me receber quase da mesma forma, exigindo garantias que uma organização social ou uma pessoa com menos recurso não vai poder oferecer. Só pra ter uma breve historia do Iunus, ele é do Paquistão, de Bangladesh. Em 1973 constatou as dificuldades de pessoas carentes e obteve empréstimos na aldeia de Jobra, numa Bangladesh empobrecida e recém separado do Paquistão. Por não poder dar garantias, os bancos recusavam pequenas quantias que permitiam comprar materiais para trabalhar e vender e os usuários taxavam os empréstimos com juros altos. Iunus acredita que todo ser humano possui instintos de sobrevivência e auto preservação, uma prova disso são os milhões de pobres que existem no mundo onde mesmo miseráveis conseguem contornar ao máximo a sua situação, sendo assim, a forma mais efetiva de ajudar essas pessoas é incentivar o que elas já tem: seu instinto. Quando conferem recursos a estas pessoas, por

pouco que seja, conseguem melhorar sua condição de vida, utilizando do seu já senso de sobrevivência.

Iunus atribui a origem da sua visão à um encontro fortuito em Jobra, com Sofia... uma jovem de 21 anos que lutava desesperadamente para sobreviver. Para poder trabalhar Sofia tinha tomado emprestado cerca de vinte e cinco centavos de dólar americano a um agiota de seu bairro, que lhe cobrava juros de 10 por cento ao dia. Com esse dinheiro Sofia comprava bambu para fazer tamborete. De acordo com o contrato de empréstimo, Sofia era obrigada a vender seus tamboretos, exclusivamente ao agiota, que lhe financiara, que pagava um valor muito baixo do valor de mercado. Assim Sofia conseguiu obter um lucro de cerca de dois centavos de dólar. Para todos os efeitos a condição de trabalho de Sofia era equivalente a de um escravo. Iunus encontrou 42 mulheres em Jobra nas mesmas condições e resolveu ele mesmo emprestar-lhes seu próprio dinheiro a taxas bancárias “normais”. Inicialmente emprestou vinte e sete dólares, aproximadamente, sessenta e dois centavos, por tomadora e surpreendentemente os recebeu de volta, com pontualidade o capital e os juros de todos os empréstimos que fizera e isso lhe deu a ideia que talvez fosse possível expandir esse processo. Ele criou o (...) bank, em que então é micro empréstimos. Hoje aqui quem é que vai entrar num banco Brasil, Caixa, Santander, Bradesco e quem é que vai pedir cem reais? quem é que vai pedir quinhentos reais? Hoje temos instituições que nos oferecem credito, oferecendo entre aspas.

Bom, então é muito feliz aquela frase de Iunus “a pobreza não é resultado da incapacidade dos pobres e sim da deficiência das instituições”.

No ano passado eu escrevi um artigo: A ineficiência da legislação publica no país. Em que uma das afirmações é: o administrador moderno precisa enxergar as ONGs como um braço eficiente que atua diretamente com a população necessitada. Nós temos essas características que as organizações sociais conhecem a realidade das pessoas no seu dia a dia. As organizações públicas precisam entender que uma organização social pode ser o seu braço direito e com isso que a sociedade seja melhor atendida.

E o que é um negócio social? O negócio social é uma empresa, tá? que tem missão de resolver um problema social em vez de focar em maximizar resultados financeiros, mas eu vou mostrar para vocês que

ela tem que ter lucro. Resultados financeiros são reinvestidos na operação pra ampliar seu impacto na sociedade, e é necessário que tenha lucro, que lucro é esse? É o lucro social.

E o que é o lucro social? É o resultado que a organização social consegue promover através do seu trabalho. O que nós queremos são resultados, quem trabalha comigo está cansado de ouvir essa palavra: resultado, resultado, resultado, esse é o nosso lucro da instituição. Tens que olhar os resultados sob dois ângulos: que é a avaliação econômica e avaliação de impacto, alguns chamam impacto econômico e impacto social. O que nos estamos aí medindo no econômico é a quantidade e no impacto é a qualidade do serviço que estamos prestando.

Avaliação econômica: determinar se o projeto atingiu seus objetivos, quantificar e comparar com os custos para verificar a viabilidade do projeto, e eu tenho que avaliar objetivo, verificar público alvo, indicadores e custos. É importantíssimo que qualquer projeto que nós desenvolvamos tenha avaliação. Nós vamos então determinar se o projeto deve continuar, se ele precisa de correções e se ele está se pagando. Isso nós vamos ver na avaliação econômica. Na avaliação de impacto, nós vamos determinar se o projeto teve efeito sobre o público alvo, e determinar se os efeitos do projeto foram intencionais ou se ocorreriam de qualquer forma. E o que avaliar? aqui, eu estou colocando a visão do CDI, que transformações efetivas o projeto causou na vida das pessoas? É lindo colocar isso num slide e apresentar. Mas como fazer isso? Avaliações não são fáceis de fazer. A avaliação econômica é menos difícil. Você tem a sua contabilidade, você consegue fazer a avaliação econômica, você sabe quanto que você atendeu, então vai pegar o projeto que vai capacitar 100 jovens em informática e cidadania, tudo bem, a quanto cheguei, atendi 98% do projeto, então, é fácil definir indicadores, não tem nada de difícil na avaliação econômica. A avaliação de impacto é difícil. Bem, vou citar então o exemplo do CDI. Nós estamos fazendo uma experiência de um dia, mas a prática de fazer a avaliação de impacto de um projeto. Esse projeto de hoje capacitou cerca 140 pessoas em manutenção e montagem de computador, é chamado de projeto Phoenix. O que foi criado? Foi criado um clube no facebook, onde, ali, todos os alunos estão cadastrados, e estão sempre relatando a sua experiência de vida, a partir daquela transformação, do curso que elas participaram. É obvio que alguém vai me dizer; ‘bem, mas 140 não se comunicam no facebook, é

claro que não'. Mas eu tenho uma amostra. Ah! Se eu tiver 30 desses 100 que se comunicam, tenho uma amostra, e dessa amostra eu vou tirar resultados. Ok, muito bem, então, nós vamos pegar esse exemplo; de 103 alunos formados, 5 têm assistência técnica montada, 25 trabalham em outra assistência técnica, 23 de forma autônoma. Qual o resultado? Se eu tenho esse número, eu tenho 50 que se transformaram. Então, qual foi o resultado do meu projeto? 50%. Naquilo que eu digo que quero fazer a inclusão. Concedi a proposta de um projeto para incluir 50% e incluí. Eu tenho essa informação, eu tenho esse resultado. Bem, da avaliação, nós vamos concluir então, se o projeto deve ter continuidade ou descontinuidade. Isso é muito importante. Nós temos que avaliar o projeto. Não podemos insistir numa questão que não está trazendo resultado nem econômico nem de impacto. Não adianta eu trocar seis por meia dúzia, não adianta investir, pôr gente para trabalhar sem ter resultado. É importante que estejamos o tempo todo avaliando o projeto. Todo mundo sabe a diferença entre um o programa e um projeto. Todo mundo sabe a diferença entre um projeto e um programa. O projeto tem início e tem fim, e tem que ser avaliado. O programa é aquilo que a instituição se propõe, e que no momento em que a instituição foi constituída, ele inicia. Ele não tem fim, a menos que acabe a instituição. No projeto, eu tenho que avaliar projeto por projeto. Fornecer insumos para promoção de melhorias de desempenho no desenho do projeto. Então, muitas vezes eu tenho que mudar o desenho do projeto para atingir os objetivos efetivamente que eu quero alcançar. E determinar se a gestão e operação do projeto são eficazes. Então muitas vezes, o projeto não tem culpa, quem tem culpa é a gestão. Isso é muito comum, quer dizer, se não tem iniciativa, não tem liderança, não tem gestão, não há projeto que dê resultado.

Bem, definição de empreendedorismo social na Wikipédia: visa maximização do capital social. O que é capital social? Por que eu estou apresentando isso? Por que a instituição que vai apresentar um projeto, eu tenho que ter capital social? Capital social é credibilidade. A instituição tem que mostrar credibilidade. Ela tem que apresentar resultados.

Empreendedores sociais são executivos do setor sem fins lucrativos que prestam maior atenção as forças de mercado. A organização social, o empreendedor social, tem que olhar as forças de mercado. O que está acontecendo no cenário, o que eu posso aproveitar

desse cenário, para que a minha instituição tenha sucesso. E aí eu coloco aí, a responsabilidade social das empresas, que é uma coisa atual, não se falava nisso 10 anos atrás. Hoje nós temos esse cenário, as empresas estão preocupadas com a sua responsabilidade social. Então, eu tenho um discurso a apresentar ao meu financiador: a responsabilidade social. Eu tenho a política nacional de resíduos sólidos, muito a ver com o CDI que recolhe computadores para fazer os projetos. Quando eu estou falando com o financiador, eu to falando, hoje você tem uma obrigação, existe uma lei, e eu estou aqui para tentar ser teu parceiro para resolver o teu problema. Você está gerando resíduo, você está causando um mal à natureza, à saúde das pessoas que estão no teu entorno, na tua cidade.

Empreendedorismo social é persistência. Alguém me falava agora no café: “dois anos para ter um resultado de um projeto e coisa e tal”. Mas isso é a vida, a vida empresarial também é assim, tem que lutar. Não pode afrouxar como eu digo. Empreendedores têm que ser inovadores. Aí, vem a característica, eles criam novos paradigmas e são pioneiros de novas abordagens. Isso não significa que eu crio algo completamente novo. Muitas vezes transformo ideias existentes, utilizo a criatividade para aperfeiçoar ou inventar processos. Vou dar um exemplo do que estamos vivendo agora: o CDI tem um projeto de cowork social. Cowork é um processo que existe há mais de 5 anos, nasceu em Londres, hoje existe em vários lugares do mundo, no Brasil já tem, e inclusive em Florianópolis tem 3 espaços de cowork. Nós estudamos o cowork, já estudamos todos os modelos de cowork existentes. Fizemos e desenvolvemos um projeto chamado cowork social que, agora, vai ser implantando a partir de 2014, estamos iniciando os preparativos para isso. Então, é um projeto inovador? é, só que é baseado numa ideia existente que foi aperfeiçoada. Ou a palavra aperfeiçoada não seja a melhor. Que foi desenvolvido a partir da ideia do cowork tradicional para uma situação de público alvo diferenciada, que é implantar esse projeto nas comunidades menos favorecidas, e assim será feito.

Negócio social não é filantropia. Nunca coloque uma organização social numa posição caridosa, filantrópica. Essa não é a razão de ser de um negócio social. Pode até existir isso, mas uma organização social que trabalha e precisa de recursos financeiros é um negócio social. Não é filantropia. Não é clientelismo. Não adianta você atender quem você não deve atender. Aí você está fazendo caridade.

Não sobrevive do voluntariado. Se você quer um negócio social não adianta que voluntariado você sempre vai ter altos e baixos, poucos altos e muitos baixos. Voluntariado funciona para algumas coisas muito específicas, mas não é um negócio social. Vocês devem ter experiências com isso, tem gente olhando para mim e rindo porque é uma verdade. Voluntários têm data de validade e essa data de validade é cada vez menor. O CDI não se pode dar ao luxo de ter voluntários. Nós temos uma quantidade de pessoas a serem atendidos com hora marcada, cursos, oficinas. Não adianta, tem que estar lá a pessoa que vai atender o público, senão não tem qualidade, não tem sucesso e isso não pode ser feito por voluntário. Voluntário não é isso.

Precisa inovar em tudo, já falei. Não tem concorrente. O CDI não tem concorrente. Eu sempre coloco isso: qualquer organização social que quiser fazer parceria com o CDI é bem vinda. O que nós queremos é que todas tenham sucesso. Se nós fazemos inclusão social, através da inclusão digital, quantas estiverem fazendo, nós estaremos ao lado e quantas precisarem de nós, naquilo que pudermos ajudar, nós estaremos do lado. Acho que uma organização social não pode pensar em concorrência, ela tem que ser parceira. O sucesso vem com as parcerias. Tudo que nós fazemos é fruto de parcerias. Mas tudo mesmo. O trabalho do CDI é feito em parceria com as organizações sociais. Efetivamente, quem faz, são as organizações sociais. Nós somos facilitadores, nós damos o tom, quem executa é a própria comunidade. Aquele aspecto que a Marina falou aqui, o tal projeto, a tal organização, as máquinas lá paradas, coisas do gênero, não existe no CDI. Por quê? Porque o CDI não toma iniciativa. O CDI faz um trabalho de divulgação do que ele pode proporcionar em parceria com uma organização social. A organização social procura o CDI. É muito diferente esse tipo de tratamento. Por quê? Porque quem nos procura está imbuído do espírito de fazer um trabalho sério e não, um trabalho mais ou menos, trabalho mais ou menos nós não fazemos. Então, já descredenciamos organizações sociais parceiras por isso, porque não se mexeram. Não fizeram acontecer. Existiu um educador, existiu um espaço, montamos a sala de informática (...) e tinha duas ou três pessoas nessa sala. Não há condições de você manter parceria com uma organização que não se envolve e não se compromete e que não faz aquilo para o qual nos procurou. Então, isso não existe e essa parceria não pode continuar.



Como operar um negócio social? Captação de recursos tem que ser, e isso é básico, a captação de recursos e viabilizados para o projeto. Passar o chapéu não funciona para uma organização social. Vamos parar com isso de querer passar o chapéu e vamos nos profissionalizar. Se não tiver uma equipe da organização social, essa equipe pode ser de um, que esteja isolado da parte operacional e que pense estrategicamente, a organização não vai crescer.

Colaboradores. Colaboradores contratados que não são voluntários. Qual é a forma de contratação que nós fazemos? Projeto. Eu faço o projeto, eu consigo a aprovação do projeto, e está lá no projeto que ele vai durar dois anos e está lá que tem professor, assistente pedagógico, administrador e esses serão contratados e serão avisados. Você está sendo convidado para trabalhar nesse projeto por dois anos. É claro que para nossa cultura isso não é fácil. Nós estamos acostumados a ter carteira assinada. Nós não queremos um trabalho, nós queremos emprego. Essa ainda é a cultura natural do nosso país, mas no momento em que se mudar essa mentalidade e que se tem efetivamente trabalho, as coisas podem mudar. E nós temos encontrado pessoas que estão dispostas a trabalhar pelo projeto. Trabalhar por dois anos e acabou o projeto. Felizmente a gente não tem tido esse tipo de situação, mas pode ocorrer. Acabou o projeto, está dispensado.

Executivo Remunerado, rateado entre os projetos: Não existe organização que não tem um executivo que conduza essa organização: ela é meia boca. Tem que ter um executivo remunerado que conduza a organização, administre a organização, faça gestão. Esse próprio executivo pode ser o coordenador de projeto, também. Pode utilizar também. Não significa que você vai ter que ter uma equipe de 500 pessoas. Não é isso que eu estou dizendo. Você tem que ter a função, e a função tem que ser destacada, não pode ser misturado. Eu faço operação, eu faço o projeto, eu faço a avaliação. Não, não pode ser assim. Tem que ter organização, e isso em outras palavras é gestão.

Conclusão: o segredo do sucesso para os bons projetos, projetos e projetos. Aqui, eu faço uma colocação em relação a algumas perguntas que eu ouvi da outra palestra, que algumas pessoas se assustam quando ouve a palavra projeto. Nós vamos falar um pouco sobre projeto e mostrar exemplos de projeto. Mas nós também... eu assumi o CDI em 2010. Chegou em 2010 e nós tínhamos que apresentar um projeto para a Petrobras, e foi apresentado o projeto para a Petrobras, e a partir daí o

modelo que nós usamos para projeto é o modelo da Petrobras, para qualquer projeto, seja Santander, Bradesco, seja onde for Ministério disso, Ministério daquilo, o modelo de projeto é o da Petrobras. Ali tem tudo, objetivo, justificativa, parará, parará... Todos os nossos projetos estão escritos dessa forma. Depois eu vou entrar no site que vai pedir as informações do projeto. Então primeiro passo, eu fiz o projeto tá tudo ali, depois, na hora de preencher o formulário, é só transcrever daqui para lá e colocar os formulários no site. Então, não tem mistério. O modelo do projeto é simples. Pegue o modelo da Petrobras, que o CDI usa, e todos os projetos têm esse modelo. É óbvio que na hora que eu entro no site tem uma pergunta que não tava lá, se alguém faz uma pergunta que não estava lá, tudo bem. Para mim, aquilo é um documento da instituição. O projeto é o modelo da Petrobras.

Como desenvolver um bom projeto? Tem uma equipe de projeto e a equipe pode ser de um. Alguém tem que se dedicar aos projetos. No CDI são dois. Então, tem que se dedicar aos projetos. A equipe não se envolve na operação. Isola isso. Se a equipe do projeto se envolve na operação, morreu o projeto. A operação te consome no teu dia a dia. O cliente está te ligando todo dia, ele está te mandando e-mail e você tem que tá respondendo. Se essa pessoa estiver envolvida nesse fluxo, morreu. A equipe do projeto utiliza consultores externos e aí pode ser voluntário. Nós já reunimos pessoas de universidade, já chamamos para opinar, sugerir, mas isso é uma reunião às 21h, das 20 às 21h. A gente apresenta o negócio e vê o resultado. Nós temos o que chamamos de workshop de inovação, que é um grupo de 13 a 15 pessoas, que são das mais diversas formações onde discutimos os projetos. O corpo social foi um – esse grupo foi à tarde, 16-18h. Foram duas reuniões onde apresentamos o projeto e ouvimos as críticas, as sugestões, as modificações, e então se conclui o projeto. Acabou esse grupo foi consultado, foi embora.

A equipe de projetos tem foco na inovação. Tem que se estar preocupado com inovação. Os investidores querem inovação. A empresa de sucesso hoje tem que ter inovação. Isso é uma característica do século em que estamos vivendo. A palavra-chave é inovação. Inovação não se dá só no Ipod, no Ipad. Inovação se dá em processo, em qualquer situação em que uma empresa pode trabalhar. No produto, no processo e assim por diante, e também em uma organização social.

A equipe do projeto molda o projeto no escritório de projetos. Acho que as organizações sociais têm que ter isso muito em mente. O escritório de projeto está aqui para isso. Nós, o CDI, utilizamos o PMO. Por exemplo, o CDI submete os projetos para o Governo Federal, através do sistema de governos do governo federal (SIGOV). O CDI não entende nada de SIGOV. Nós sabemos montar o projeto, oferecer o conteúdo. Graças a Deus, nós temos a Camila, a Maria Isabel, temos a turma que nos ajuda e coloca esse material no SIGOV e vencedor, vamos nos ajudar a fazer todas as prestações (...). Não estamos preocupados com o (...), nós confiamos no trabalho delas. Deus o livre que esse PMO feche, nós vamos ficar com o pincel na mão.

Quais os pré-requisitos para captação de recursos? Marca conhecida, idoneidade, prestação de contas, transparência e visibilidade. Isso significa capital social. Isso é credibilidade. Se você tem credibilidade, você se apresenta de cabeça erguida. Você tem o que mostrar, você tem o que comprovar.

Marca conhecida, invista na marca. Foi a primeira coisa que eu fiz quando entrei no CDI. No mesmo ano nós já tínhamos uma campanha na rua. CDI, CDI, CDI, CDI, CDI, ninguém conhecia. Era aquele negócio do correio, não? E hoje nós continuamos com CDI, CDI, CDI. Coloque a sua instituição com visibilidade de alguma forma. Ela tem que ter visibilidade. Transparência, não tem o que comentar. Prestação de contas é uma obrigação. Mesmo que o teu investidor não te cobre. Nós temos caso de investidor, que colocava recurso no CDI, que nunca cobrou uma prestação de contas. Nós todos os anos mandamos a prestação de contas a esse investidor. Você tem que ter esse comprometimento, essa responsabilidade e essa preocupação. Mande para o seu investidor o resultado do teu trabalho, preste contas.

Como ter visibilidade? Seja criativo, aproveite tudo, aproveite o lançamento de um projeto, aproveite uma formatura, aproveite uma inauguração, aproveite o aniversário da organização, aproveite a campanha, a mídia social, tenha uma assessoria de comunicação, e aí pode ser voluntário, como no nosso caso que é uma voluntária, mas funciona.

Projete a instituição. Nós agora temos aqui em Florianópolis, começou com (...), secretário de ciência e tecnologia, que começou a semana de ciência da tecnologia. O que nós fazemos na semana da ciência da tecnologia? Nós vamos fazer 05 inaugurações de tele centro,

nós vamos fazer o projeto ‘cidade melhor’ no parque de Coqueiros. O que mais? Alguém me ajude aí, o que mais que tem? Isso, nós vamos participar de um evento no estreito, no parque Pedro Medeiros aonde as crianças vão para aprender porque o computador é altamente tóxico para a natureza. E assim vai. Nós recebemos uma correspondência para saber se tínhamos projetos a apresentar. Temos sim, na hora, nós íamos fazer a inauguração agora, mas colocamos para o próximo mês, na semana de ciência e tecnologia. Porque lá vai para ter visibilidade. A prefeitura está colocando isso na mídia, vão estar presentes pessoas da mídia. Então, aproveite. Aniversário da organização, hoje, dia 26 de setembro de 2013, o CDI está completando 12 anos. É um prazer estar aqui com vocês e poder estar comemorando 12 anos de organização. Aqui também certificado da ALESC, inscreva-se. Se você está fazendo o trabalho correto, inscreva-se. Nós recebemos o certificado 2012 e acabamos de nos inscrever para 2013. Nós fazemos parte da ODM, dos objetivos do milênio. Nós fomos certificados. Nós cumprimos os objetivos do milênio no que nos toca. Já estamos inscritos para 2013 também. Isso é visibilidade. Você vai receber um certificado da Assembleia Legislativa. Isso é visibilidade, é mídia. Você vai estar relacionado no jornal como uma das instituições agraciadas por responsabilidade social naquele ano. Trabalhe para isso. Projeto ‘Cidade Melhor’ que fizemos na beira-mar no ano passado. Eu já falei que nós vamos fazer esse ano no parque de coqueiros. Isso é visibilidade, é parceria. Não é o CDI sozinho, nós temos mais ou menos de 25 parcerias, organizações de Florianópolis que participam conosco. Nós convidamos essas organizações. Quem que apresentou o projeto? O CDI. Quem captou o recurso? O CDI. E essas 25 outras vão participar conosco? Vão pagar quanto? Nada.

Dicas para um bom projeto: Objetivo em único parágrafo. Objetividade. Escrever o projeto – o quê? Quem? Quantos? Para quê? Eu vou dar um exemplo. Tenha objetividade, não adianta escrever um projeto com o objetivo em duas páginas. Isso não existe. Quem for analisar o teu projeto quer saber na hora em que ler o teu objetivo todo o projeto que deve estar em objetivo. O resto é detalhe. Foco. Foco não é escrever duas páginas. Foco é escrever um parágrafo.

Contrapartida para o patrocinador. Importante, é óbvio. Quem está investindo em você quer ter visibilidade. Como o projeto será divulgado, ele quer saber como o projeto será divulgado. Então, vamos à

prática agora. Esse foi o projeto vencedor do edital da Petrobras 2012 que nós estamos agora recebendo, ainda este mês, recebendo os recursos para executá-lo. Olhem o objetivo: O projeto Phoenix tem por objetivo capacitar duzentos jovens, de 16 a 29 anos, de comunidades menos favorecidas da grande Florianópolis, em manutenção e montagem de computadores, num período de dois anos, com a garantia de inserção no mercado de trabalho, de 50% dos jovens capacitados. Deu pra bola. Disse tudo. O quê, Onde, Quanto. Acabou, deu para bola! O resto é detalhe. Você tem que ser bem objetivo. Contrapartida do patrocinador: ter a logomarca de patrocinador citada em todas as peças publicitárias, panfletos, banners, impresso, patrocinador junto à logomarca do projeto, na camiseta dos alunos, numa placa de sinalização, no material didático, no outdoor, etc. Faça valer. Você tem que mostrar que vai ter contrapartida. Ele quer visibilidade. Você tem que ter isso relacionado: 10000 flier, 500 camisetas, são 200 certificados, 500 cartazes, que vai aparecer o patrocinador, no site etc. No mínimo 10% do projeto é divulgação, não me economiza em divulgação. O patrocinador vai avaliar quanto você vai investir para aparecer, para ele aparecer. Então, no mínimo 10% é divulgação.

Agora é outro exemplo, esse é um exemplo de um projeto de tele centro: como nós usamos, e qual foi a estratégia que nós usamos para convencer o patrocinador a nos apoiar. Anote bem, colocamos um quadro com a despesa mensal de manutenção de um tele centro. Colocamos o investimento para implantação de um tele centro – ar-condicionado, mesa, cadeira, computador, valoramos tudo isso e chegamos a um custo de operação de tele centro da ordem R\$ 4728,00. O que nós apresentamos ao patrocinador? O CDI e a comunidade estão entrando com 70%. Nós queremos do investidor 30%. Isso é demonstração, é comprovação. E com isso você consegue convencer o investidor de aplicar no teu negócio, aqui no caso era um investidor público. Investidor público, a parceria que eu falei no início. Ele vai entrar com 30%. A comunidade e o CDI tão entrando com 70%. É obvio que o CDI e a comunidade não estão entrando com o valor financeiro, estão entrando com o valor econômico. Mas isso é valorado. Você pode valorar isso. Imaginem se a prefeitura irá montar o tele centro. Ela vai investir em construção, espaço, equipamento, ou seja, vocês sabem que tem um custo enorme. Se fosse fazer um tele centro não seria R\$1398,00 por tele centro mensal. Vocês já sabem quanto seria. Projeto

CERTEC é um projeto que nós temos um galpão na Palhoça, que recebe todo o material doado, faz a recuperação de computadores e faz o destino ambientalmente correto do material não utilizado. Na realidade esse material é vendido. Um computador que nós recebemos como doação se ele não puder ser reaproveitado, ele é totalmente desmontado. Nós geramos alumínio, placa, cobre, ferro, uma série de materiais. É tudo vendido. Alguém compra o cobre, alguém compra o ferro, o alumínio. Isso é resíduo e tem valor econômico. A única preocupação que nós temos que exigir é a preocupação ambiental. Tem que ter certificação ambiental, mas o que mantém o projeto é o recurso da venda. Nesse caso do projeto CERTEC, o patrocinador que nós procuramos para auxiliar na montagem desse projeto foi o fabricante de equipamento de informática. Com que argumento? Suas vendas têm como consequência os resíduos totalmente tóxicos prejudiciais ao meio ambiente e à saúde da população. E o que nós levantamos? Repetindo o que eu já havia dito antes: a política nacional de resíduos sólidos e a responsabilidade social. Relação de projetos que o CDI tem hoje. Hoje nós temos 17 projetos. Os que estão em azul são os que estão em operação. Criem projetos, não fiquem sempre com o mesmo nome. Nós temos CDI comunidade, CDI tele centro, CDI escola, oficinas culturais, olhando o futuro, Phoenix, reciclotec, rede de coletas, cidade melhor, em meio a moda antiga, amigo 10, computador 100, e os que vão entrar a partir de agora, o horto social, CDI pro enem, re programe. Crie programa, crie nome, crie marca, divulgue, apareça, isso é importante. Temos a relação dos projetos que nós vencemos desde 2010, com os valores obtidos e com a fonte de recursos. Em 2010, a receita do CDI foi R\$ 118.000,00, em 2011 foi R\$ 250.000,00, em 2012 foi R\$ 550.000,00 e esse ano será de 2 milhões de reais, com captação de recurso com projetos.

Vídeo: “O comitê para democratização da informática é uma organização não governamental, sem fins lucrativos que desenvolve o trabalho de promover a inclusão social. O CDI foi criado no RJ por Rodrigo Bajo e desde 2001 atua no estado de SC. Atualmente está presente em vários países no mundo todo. Utilizando a tecnologia da informação como instrumento para a construção e exercício da cidadania, o CDI atua na comunidade por meio de vários projetos sociais. Por meio da metodologia criada pelo CDI, a partir do referencial teórico de Paulo Freire, o projeto CDI comunidade trabalha conceitos de

cidadania e informática, em espaços criados para a inclusão social e digital dentro das comunidades menos favorecidas. Desde o início de suas atividades em 2001, o CDI comunidade já beneficiou milhares de pessoas. “a minha experiência começou aqui na sala de informática do CDI, e eu estou muito feliz porque com 70 anos eu consegui fazer o lançamento do meu primeiro livro”. O projeto Phoenix amplia as oportunidades de acesso dos jovens ao mercado de trabalho. Oferecendo melhores opções para os menos favorecidos, o projeto Phoenix forma profissionais em manutenção e montagem de computadores. Depois de ter feito o curso, Hélio resolveu abrir sua própria oficina de manutenção de computadores, e hoje conta com mais de 200 clientes atendidos. “eu cheguei no colégio através do projeto Phoenix, participei de um curso, a experiência que eu tive de um aprendizado (...)”. Igor participou do projeto Phoenix e hoje trabalha em uma empresa especializada em venda e manutenção de computadores. “a partir do curso que eu fiz no projeto Phoenix abriu as portas de trabalho para mim, foi um mês de curso, foi bem rápido, todos os dias, foi muito bom para entrar rápido no mercado de trabalho”. Em funcionamento desde 2011, o CDI tele centro, também chamado de Internet Comunitário, conta com espaço de informática e cidadania, equipados com computadores e internet, que ficam à disposição da comunidade para uso pessoal como pesquisa, estudos, consultas entre outros. Todos os tele centros contam a presença de um monitor para auxiliar os usuários. O projeto beneficia todas as pessoas das comunidades atendidas. O Reciclatec é um projeto de reaproveitamento de equipamentos de informática – computadores, impressoras, monitores, celulares e todo e qualquer componente eletrônico. Os equipamentos são recebidos dos postos de coleta espalhados em diversos pontos da cidade situados em cidades e empresas parceiras do CDI. O CERTEC, centro de recuperação de Resíduos Tecnológicos, recebe os equipamentos doados ou descartados, realiza uma triagem e separa os componentes que ainda têm utilidade, com os quais são montados os computadores e utilizados pelos tele centros e pelos participantes do CDI comunidade, em média são recuperados no CETERC 200 computadores por mês. Tudo isso é possível também graças a uma equipe de profissionais que tem se dedicado aos projetos ao longo dos anos.

CDI é cidadania. Para exercê-la é necessário que as pessoas tenham maior conhecimento. Nos dias de hoje a tecnologia da

informação, a informática é imprescindível. Você procura levar à comunidades menos favorecidas, com menos possibilidades de acesso e conhecimentos de informática e com isso poder ter melhores oportunidades de emprego.

Você pode conhecer os projetos em que o CDI atua acessando nossos canais online. CDI transformando vidas a partir da tecnologia”.

É isso que eu tinha para transmitir. Estou à disposição caso alguém queira fazer alguma pergunta. Eu gostaria de fazer um adendo e dizer que este vídeo não está pronto, ele vai ser lançado ainda provavelmente no mês de Outubro. Eu trouxe porque achei importante mostrar o CDI, para que vocês tenham uma ideia sobre o que é o CDI.



## ANEXO 02 – TRANSCRIÇÃO DOS DISCURSOS

### **Palestra – Mobilizando recursos: o olhar de quem investe I Seminário Conhecer para Fortalecer Outubro de 2013**

Eu sou uma das fundadoras do Icom, e, hoje, a minha função aqui é mediar com a conversa da perspectiva das empresas que utilizam incentivos fiscais para apoiar projetos sociais, nós vimos anteriormente que o painel falou da perspectiva das ONGs como é trabalhar com incentivo fiscal, mas, agora, a gente quer conversar da perspectiva da empresa, qual o processo que elas utilizam primeiro para identificar os incentivos das empresas e para utilizar os incentivos fiscais que elas têm direito para fazer esse investimento social. Só como uma introdução: existem várias pesquisas que mostram que o incentivo fiscal não é o principal motivador que leva uma empresa ou uma organização a fazer investimento social. Todo movimento social corporativo que houve desde os anos 80 para cá, cada vez mais as empresas procuram fazer investimento social porque isso é parte da responsabilidade social delas na comunidade em que estão inseridas e é parte também do ‘*branding*’, da construção da marca delas nessa comunidade. Então, fazer investimento social começou a não ser só uma opção para as empresas mas parte dos negócios dela. Parte do *business* das empresas é fazer investimento social, investimento social que fortaleça sua presença na comunidade e a sua presença frente aos consumidores. Então, vamos fazer uma conversa informal aqui, eu tenho a honra de estar acompanhada com com duas representantes de empresas, Luciana (Tractebel) uma das grandes apoiadoras de projetos sociais aqui em SC e Sheila (RBS), empresas com longas histórias de apoio a projetos sociais.

Vou começar com a Sheila para ela contar um pouquinho: como é o programa de incentivo aos colaboradores que utilizam o FIA para fazer investimento social?

Boa tarde Lucia, boa tarde a todos. Obrigada pelo convite inicialmente, para a gente é prazer estar aqui socializando um pouco da nossa experiência.

A gente começou esse processo em 2005, e o nosso projeto chama-se FUNCRIANÇA, e a proposta dele é estimular os colaboradores do grupo RBS a doarem os 6% do imposto devido para os fundos da criança e adolescência. De lá para cá, a gente já doou, aliás, os colaboradores já doaram, a gente mobilizou aproximadamente 2 milhões de reais em doações de pessoa física. Nós começamos o projeto com a alta direção, fizemos no primeiro ano o projeto piloto com os diretores da empresa, e a adesão foi maior inclusive do que a gente esperava, e a gente percebeu que realmente o programa poderia surtir resultados bastante expressivos. Nós não abrimos esse programa para todos os colaboradores porque, na verdade, a gente faz todo o processo de doação para esse colaborador, inclusive antecipa o recurso que ele vai doar, porque, às vezes, isso restringe um pouco, né? As pessoas precisam doar até 31 de Dezembro, então independente de ela ter imposto a restituir ou a pagar, o valor é pago ou restituído no ano seguinte, se ela fizesse uma doação agora, ela teria que tirar o dinheiro do bolso dela nesse momento, e às vezes ela não tem. Então, a gente abre essa oportunidade para o colaborador para que ele possa fazer essa doação. Na verdade, a gente fez um recorte, porque a RBS é uma empresa muito grande, e a gente não teria condições de operar todas essas doações, ou todas as doações dos colaboradores que têm essa oportunidade, então fizemos um recorte salarial, e hoje o nosso universo de pessoas que a gente considera elegíveis ao processo, é de 300 a 400 pessoas, varia de ano para ano. Só para a gente pensar que também tem outro fator que restringe a doação, que é o fato da pessoa que doa só poder fazer a doação se ela faz a declaração pelo modelo completo, esse número já reduz significativamente. Além disso, a RBS é uma organização relativamente jovem, cerca de 50% dos colaboradores do grupo RBS têm até 30 anos, e aí se você parar para pensar que essa faixa etária é uma faixa que normalmente não declara pelo modelo completo porque tem menos deduções, tendo em vista que não tem dependentes, tendo em vista que não, a empresa já proporciona um plano de saúde, então, não tem restituição com saúde, ou se tem, é muito pequeno, não é casado, então, é uma faixa etária que opta normalmente pela declaração simplificada. Então, desse universo de 400 mais ou menos, a gente já tem uma restrição de quase 50%, levando em consideração que a empresa tem quase 50% dos seus colaboradores nessa faixa etária. E aí anualmente, esses 50%, digamos que sejam 200 colaboradores, a gente

teria mais ou menos 70, 80 pessoas que fazem a doação. A gente faz um processo muito forte de endomarketing que começa em outubro mais ou menos, faz campanhas internas, faz ligações, mas tem dois aspectos, que eu considero bastante importantes, nessa questão: por que as pessoas não aproveitam essa oportunidade? O primeiro deles é o fato de elas desconhecerem e não terem segurança no processo. E aí os profissionais da área contábil têm o papel fundamental de apresentar essa oportunidade para os seus clientes – seja ele pessoas física, seja ele pessoa jurídica –, e o segundo é essa questão que nem todo mundo pode doar porque as pessoas que optam pelo modelo simplificado não tem essa oportunidade. A gente não tem mesmo essa cultura de doação no Brasil, isso é uma questão que a gente tem que evoluir muito e aprender com os Americanos que fazem isso corriqueiramente, e paralelo a essa questão da cultura, que a gente tem que evoluir, tem a questão de não conhecer os espaços e as oportunidades. O Gilson falou que a gente levou alguns colaboradores da RBS para dentro da organização, e isso é verdade, fizemos isso no ano passado, levamos alguns colaboradores para lá e que ficaram a manhã inteira na instituição, **almoçaram** (ênfase) lá no refeitório onde as crianças almoçaram aquele feijãozinho com arroz, e isso foi importante porque a gente aproximou o colaborador da instituição, que foi a instituição que teve maior volume de doações. Antes de começar o processo de sensibilização desses colaboradores, a gente faz o contato com os conselhos para identificar toda a parte operacional, de informações bancárias, e de quais os projetos estão aptos a receberem recursos pelos Fundos da Infância, e, para nossa surpresa, o número de projetos ainda é bem pequeno, bem pequeno. Então, para facilitar o processo de doação, a gente até identifica um ou dois projetos e apresenta para os colaboradores, mas eles têm a opção de escolher os projetos que eles entendem estarem mais relacionados com as crenças e valores deles, enfim, a gente vai buscar junto aos conselhos se aquela organização tem projeto aprovado ou não, e, às vezes, o colaborador escolhe realmente aquelas organizações que a gente identificou e que normalmente estão muito alinhadas com o perfil e o foco de atuação da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMS). Iniciado esse processo, a gente antecipa a doação em nome do colaborador, ele só tem o trabalho de simular qual é o valor que ele pode doar a partir dos rendimentos e deduções dele, e nos informar isso, e a partir daí a gente faz todo o processo – desde

solicitar o recibo e informar a ele como é que ele coloca essa informação na declaração de imposto dele –, tudo é feito pela empresa.

Lúcia: Obrigada!

Luciana, a Tractebel, quando vocês recebem pedidos de aplicação da FIA, eu sei que vocês já têm uma tradição de aplicar, o que vocês procuram nesses projetos, que características que vocês procuram nesses projetos, e que afeta a decisão de vocês apoiarem ou não esses projetos sociais?

Boa tarde a todos é muito bom estar aqui nessa a tarde conversando com vocês. Respondendo especificamente a pergunta da Lúcia É até interessante porque a gente tem recebido muito poucos pedidos de FIA, então, sendo bem honesta, nós que estamos indo atrás de projetos, para vocês terem uma noção, assim se invertem os papéis porque, eu tive uma reunião há três semanas com o próprio conselho, discutindo se os projetos que eu tinha como aprovados, as instituições que estão no site têm projetos aprovados, e estão aptos a captar recursos. É legal começar com esse assunto porque você tem de um lado uma empresa que quer doar e de outro lado uma ausência de projetos! e aí tem um ‘gap’, que é o quê? Como a instituição chega na empresa. A Sheila estava falando de desconhecimento, e eu acho que a palavra ‘desconhecimento’ ou ‘ falta de informação’, é uma das questões que mais a gente pode discutir aqui. Se a Lúcia me permitir, eu quero até fazer, voltar um pouco para contar para vocês como que a gente faz a avaliação de projetos. A Tractebel é uma empresa que a sede está aqui, mas quando a gente fala em responsabilidade social, nós estamos falando de 80 comunidades diretamente beneficiadas em 12 estados do Brasil, 22 usinas, então, quando nós falamos em responsabilidade social, nosso foco é o atendimento de projetos que beneficiem as comunidades do entorno das usinas, estou falando de cidades de 3 mil habitantes – de 3 mil a 20 mil habitantes dessas 80 mil que eu falei para vocês. Então, hoje a avaliação dessas solicitações está centralizada aqui, nós temos um sistema de avaliação, nós temos um comitê de avaliação que nós chamamos de Comitê de Sustentabilidade, multidisciplinar, que avalia esses pedidos que vêm até nós, principalmente aqueles que não são incentivados através de recurso próprio, mas, no geral, ele avalia todos os projetos. Nós temos 3 programas com critérios bem definidos – um programa social, um cultural e um ambiental –, o social, apesar do nosso foco hoje ser de incentivo fiscal, então nós temos o maior interesse em

fazer aportes pelo FIA, pelo fundo municipal de idosos, pelos dois fundos da saúde que são extremamente novos, o de acessibilidade, o de atenção ao tratamento de oncologia. A gente já está fazendo aporte nesses dois fundos também. Fora isso, ainda no social, a gente tem o esporte, federal do esporte, todos esses não disputam espaço um com outro, só o PRONON e PRONAS, os dois da saúde que, na verdade, eles dividem o mesmo percentual, sem contar a lei ROUANET que é a lei da cultura, que, na verdade, quando a gente fala de cultura, a gente fala do social. A gente tem um projeto, que é o projeto pioneiro no Brasil, de construção de centros de cultura incentivados pela lei ROUANET, onde a gente está mudando a comunidade, está baixando o índice de criminalidade, tirando o jovem da rua, e a lei ROUANET, eu posso dizer que a gente recebe muitos pedidos, mas eu vou passar para vocês alguns números para contextualizar. Hoje, a gente recebe uns 2000 pedidos por ano de todos os tipos, uns 150 por mês em média, de todos esses dois mil pedidos, 10% são legais para avaliar, para avaliar, por quê? Tem muita coisa que não é relevante, se a gente falar em lei ROUANET, tem muita coisa que é aprovada e que é extremamente pontual, e que não vai de encontro com nossos critérios de avaliação, mas no caso da lei ROUANET, a gente ainda tem projetos. Acho que aqui não é novidade quando alguém fala de lei Rouanet hoje. É fácil de inscrever um projeto e se é um projeto bem feito, hoje o MINC aprova um projeto com muita rapidez, a prestação de contas não é tão simples assim, então assim é um mundo de conversas para a gente porque esse é outro ponto – a pessoa faz um projeto de lei ROUANET, e quando é ele aprovado, ela tem uma falsa noção de que ela já tem aquela verba, mas não, o que foi aprovado foi uma captação, e a pessoa que inscreveu o projeto muitas vezes não conhece a lei, então desconhecimento, então não sabe, por exemplo gente: tem projetos aqui de Florianópolis que chegaram até nós, um projeto unitário de 3 milhões e meio, ou seja, um projeto de 3 milhões e meio da lei ROUANET, autorizada a captação, precisa captar 20% , ou seja, 700 mil para começar a mexer na conta, só que, muitas vezes, o proponente não sabia disso, então fica muito feliz – Oh! Aprovou –, mas não adianta, tem que captar os 700 mil. Peguem um lugar como Florianópolis, até se a gente falar em SC, quais são as empresas hoje que tem verba para aportar em projetos? São mínimas, eu não queria estar na pele de vocês porque são mínimas, eu sei disso. Então assim, eu não sei se te respondi, porque é muito amplo, agora,

FIA especificamente. Eu vou falar para você que a gente está com 70% da verba, e estamos trabalhando com os projetos “assim” que atendam, para tentar, porque a gente não vai morrer com esse dinheiro, vocês podem ter certeza.

Lucia: Luciana, e quanto que o investimento social da Tractebel é incentivado e quanto não é incentivado?

Eu vou te dizer que hoje a totalidade do que hoje a gente pode gastar, a gente gasta. Lei ROUANET, eu vou falar para vocês que a cifra hoje é de 10 milhões, onde a metade disso é a construção de centro de cultura nesses municípios que eu falei para vocês. Lembrem-se que esses 10 milhões não ficam aqui em Florianópolis. FIA, eu tenho 2 milhões e 600. Eu falei pra vocês que eu tenho que dar 70% disso. Esses valores que eu tô falando não são segredo, é só pegar o balanço da semana passada da Tractebel e fazerem a conta.

Um percentual próprio e incentivado? Eu tenho hoje o mesmo percentual próprio e o valor incentivado, é o mesmo valor. Só que até 2015, o recurso próprio vai ficar 50% do incentivado. Isso é uma meta já do grupo, da própria empresa porque, na verdade, pra a gente que é empresa, até me emociona falar disso, o recurso incentivado para gente que tem um plano, que tem um programa, que tem uma forma de realmente conduzir esses aportes com ética, para a gente é ótimo porque nós realmente conseguimos dar para a comunidade dar aquilo que já é de direito dela. A gente trata assim, quando a gente põe um centro de cultura numa comunidade, isso não sai do departamento de marketing porque isso, óbvio, causa uma imagem positiva, voou estar mentindo se eu não falar isso, mas isso sai da responsabilidade social, ou seja, eu estou dando à comunidade nada além do que ela teria se esse dinheiro tivesse sido empregado de forma correta, tanto que na Europa, o nosso controlador é Francês. Eu estava em um seminário na semana passada da Suez, que é o nosso controlador, e foi muito difícil explicar o que era a lei ROUANET, o que que e FIA. porque eles falam, ‘como assim?’, ‘explica de novo’, porque eles não têm isso lá, porque lá eles tem o que é de direito, então, assim, vamos dizer que a bola da vez é o incentivo fiscal, não tenho dúvida!

Lucia:

É interessante porque essa fala da Luciana tem muito a ver com a fala antes, do painel antes: tanto as ONGs quanto as empresas estão sentindo dificuldade em utilizar esse instrumento do incentivo fiscal

para realmente fazer atividade social e cultural. Então, é interessante e aí vocês aqui da casa, do conselho regional de contabilidade, é responsabilidade de a gente e vocês trabalharem muito na facilitação desse processo, parece que o processo é que está emperrando, as empresas têm vontade, as ONGs têm a necessidade, mas o processo não está funcionando nem para um lado nem para outro.

Eu queria perguntar pra Scheila também: apesar de a empresa facilitar tanto esse investimento no FIA, ainda tem um trabalho de convencimento, né? Tem um programa nos EUA, e tentou Brasil, mas que não funcionou, o “United Way” onde eles fazem isso, eles vão para as empresas e fazem desconto na folha de pagamento para as pessoas fazerem a doação, esse programa funciona maravilhosamente bem nos EUA e em alguns países da Europa, no Brasil não conseguiu funcionar. E um dos argumentos que se utilizou para explicar porque a United Way não funcionou no Brasil era que um funcionário achava que ele tinha o direito de fazer a doação dele como uma coisa privada, e não a empresa fazer esse investimento por ele. Vocês sentiram esse tipo de pensamento, sentem e acham que isso pode ser uma barreira, a que mais os funcionários da RBS aderirem ao FIA ou não?

Sheila:

Não, acho que não. A gente teve uma ou duas situações em que a pessoa falou: “não, eu já faço a minha doação por conta própria”, enfim, e aí ela toca isso sozinha, mas a maioria não, eu acho, na nossa empresa não acredito que seja isso. Eu acho que o principal realmente é a insegurança e a falta de informação, mesmo com todo esse processo de explicar, de fazer uma campanha muito forte interna para essas pessoas, ainda assim elas se sentem inseguras em fazer a doação porque desconhecem o processo, e outro aspecto eu acho, também, é a questão dessas restrições, nem todo mundo pode doar, a gente também tem um recorte menor porque a gente não conseguiria operar as doações se a gente tivesse um volume muito maior do que isso.

Lucia:

E essas doações dos colaboradores individuais se somam colaboração da empresa, a empresa aplica no FIA, no caso da Tractebel?

Sheila:

Sim, a gente utiliza todos os incentivos também. Todos os anos a gente utiliza lei ROUANET, lei do Esporte, Fundo da Infância e Adolescência, esse valor que eu coloquei para vocês de

aproximadamente 2 milhões, apenas doações pessoa física – colaboradores, doador da empresa é outro valor, ela faz um aporte, ela utiliza os incentivos fiscais, mas o investimento social privado da RBS não se restringe aos incentivos, né, boa parte dele vem pra FMS, pra outras ações, mas não de incentivo fiscal, o recurso que vem para a Fundação é doado do bolso da empresa, é zero o incentivo fiscal para FMS, e aí tem as outras ações de responsabilidade social da própria empresa.

Lucia:

Luciane, no caso a Tractebel, a gente brincava aqui que a Luciane é uma das mulheres mas procuradas de Florianópolis porque todas as ONGs vivem atrás do apoio da Tractebel, tem gente que até já mantém um relacionamento com a secretária eletrônica dela, porque deixa tantos recados... O que chama a atenção quando um projeto chega na tua mesa, quando ele consegue chegar na tua mesa, o que que chama atenção?

Luciane:

Então, isso é muito legal porque a gente, quando eu falo a gente é a diretoria da empresa, quem conhece, o presidente da empresa, eu to falando de realmente a direção. Nós ainda gostamos ou enxergamos o quanto é importante a questão da simplicidade. Do que? Nós, e eu não vou generalizar, de jeito nenhum, odeio generalizações, mas a figura do captador de recursos por captador de recursos não nos agrada, né, no geral, no sentido assim, muitas vezes, e aí eu poderia ficar horas falando. Eu já recebi ligações assim, falando: “eu entrei lá no ministério, e vi que vocês aportam isso e isso nesses projetos, vocês vão gastar esse dinheiro mesmo, então repasse para mim, eu sou advogado, nada contra advogados, mas eu digo assim, eu sou advogado eu sei o que estou falando, é simplesmente uma questão de repasse, esse dinheiro não é de vocês”. E aí ele vai comprar uma briga né. Porque aí eu vou ficar uma hora falando e normalmente ele nunca vai mais ligar, vai ser assim, por que? Porque não é assim que funciona na Tractebel. A gente entende, e de verdade, que assim, a gente tem que usar com responsabilidade esse dinheiro porque esse dinheiro é público. Então, por exemplo, quando nós construímos o Centro, ele só vira notícia naquela cidade na hora em que ele é aprovado, e ninguém pode ficar fazendo propaganda com isso porque isso não é nosso recurso, né? A gente não entende assim. Então, a questão do captador, se for num mercado, isso é o que eu acredito até



pelo que a gente sentindo, se for num mercado de captação onde tem gente que está vivendo disso pela captação, e não existe um vínculo emocional com o projeto, ou seja, eu não, eu prefiro receber, nós preferimos receber ali alguém que na hora que você fala FIA, a pessoa fala: mas o que é isso. Ai não tem problema porque nós muitas vezes explicamos, falamos: Oh! Você está pedindo 5 mil, é pontual, e se você fizesse um projeto, né, procura o conselho, os valores são maiores, vai ter mais segurança para você, nesse projeto ao longo do tempo. Nós preferimos receber então alguém que tenha a essência do projeto, não necessariamente que tenha uma apresentação bonita né, ou que saiba de todas as estratégias de como fazer um projeto, mas alguém que tenha emoção, que chega e te vende o projeto, e isso não é só pessoalmente, gente, por telefone, quantas vezes, só por você falar com a pessoa por telefone, você diz: “não, vamos marcar, me manda o projeto, vamos ver”. Então, assim, o que falta? Primeiro, eu acho que clareza, né? Clareza, muitas vezes falta informação. A gente passa por coisas, para vocês terem noção: a gente aprova um projeto, e, na hora em que você vai ver, não tem o telefone da pessoa, nem o e-mail. Parece bobo isso que estou falando, mas você não consegue achar o contato, aí às vezes você fica duas semanas tentando dar o retorno. Então, assim, eu acho que a simplicidade mais que qualquer coisa, e assim: vá você pedir, não que você não possa ter um captador, deixe que o captador vá com você ou o captador pegou a essência daquilo, hoje o que eu acho que falta é, claro que muitas vezes falta também a questão dos meios, né? Como chegar?

Lucia: Falta a questão dos meios, eu me lembro há alguns anos atrás uma grande empresa veio nos pedir ajuda porque nos conhecia para poder conversar com o FIA, porque tinha repassado um recurso pro FIA aqui e a organização que deveria receber esse recursos, estava reclamando que não recebia nunca o dinheiro, que não chegava, então assim, na tua opinião, Scheila, o que o conselho poderia fazer também para ajudar as empresas no sentido de estimular-las mais a utilizar esse instrumento de fortalecimento e de financiamento para outras ações sociais?

O conselho daqui, até o ano passado mais ou menos, fazia alguns encontros para falar especificamente sobre isso, e convidava as empresas, inclusive eu recebi alguns convites para falar sobre esse assunto. Mas isso que tu colocaste sobre essa dificuldade de acessar o

recurso, eu acho que falta um pouco de organização, também, né. Esse ano, a gente teve uma certa dificuldade em função da mudança de gestão do município, então, o pessoal do conselho enfrentou uma série de problemas no repasse de recursos, na emissão de recibos, eu lembro que no início do ano uma pessoa da nossa equipe foi até lá para ajudar a pessoa que estava ali provisoriamente a emitir os recibos de quem tinha doado em Dezembro, em Novembro, porque a pessoa não conhecia não sabia como fazer isso, né. Então, uma coisa mais perene, uma negociação com a Sec. de Assistência que é quem gerencia a conta do FIA, no sentido de garantir que tenha uma pessoa ali ‘full-time’, para trabalhar esse tema, e que quando mudar essa gestão, essa pessoa não vai sair e vir outra que não entende nada do processo, coitada caiu de paraquedas ali, não sabe nem como funciona, eu acho que talvez o conselho possa evoluir nesse sentido. Porque isso Lúcia e Luciene, e todos também que estão nos ouvindo, dá uma certa segurança para a pessoa que está fazendo a doação, né, tendo em vista que o risco de cair numa malha fina, ou qualquer coisa do tipo é muito grande, quando as pessoas que estão envolvidas nos processos operacionais desconhecem os meios. A gente já teve problemas desse tipo e foi bastante complicado, a gente inclusive perdeu doadores por conta disso.

Luciane:

Eu queria só de complementar o risco disso que a Sheila disse: pra pessoa jurídica que está fazendo o aporte no FIA é justamente isso que a Lucia comentou que é de receber as ligações das associações dizendo – ‘olha, por favor me ajude porque o valor que você depositou não chegou até mim’. Isso acontece direto, porque nverdade, você criou um vínculo com aquela associação que foi na empresa pedir, e o meio foi o final. Então, assim, o que não pode é daqui a pouco o investidor, né, a pessoa jurídica, se sentir inseguro disso: ‘eu vou colocar o valor ali e não sei se vai chegar à associação, né, ou isso gerar um desgaste.

Lucia:

Por isso que alguns municípios brasileiros, algumas cidades decidiram criar um CNPJ próprio pro FIA separado da conta prefeitura, isso já foi ventilado, as pessoas que já têm participado há muito tempo, ou qual é a tua posição sobre isso?

Sheila:

Eu acho que isso resolveria boa parte dos problemas, né? Eu não sei se aqui no conselho a gente não tem (a Lúcia está dizendo que

sim). Eu acho que isso é uma evolução, né? Do ponto de vista do conselho e do ponto de vista do doador, né? Porque passa uma segurança no sentido que ele não fica mais independente do poder público, né? Toda vez que tu vai acessar um recurso que está em uma conta pública, tu tem que se submeter às regras do município, do estado, e as vezes elas são tão burocráticas que algumas ONGs preferem nem acessar esse tipo de recurso, por isso que tem tão poucos projetos.

Lucia:

Isso é uma questão também gente, que a gente têm trabalhado muito – como ampliar o objetivo do FIA, muita a gente acha que o recurso do FIA é só para atendimento direto de crianças e adolescentes, mas se você ler o ECA e ler o regulamento do FIA, que todo o trabalho de suporte as organizações de fortalecimento das organizações de atendimento a criança e adolescente, que é pouco usado com o recurso, para pedir recurso do FIA. Então trabalhos por exemplo, e nós aprendemos isso a duras penas, por exemplo quando queríamos fazer o relatório sinais vitais, que é aquele relatório que faz um diagnóstico da situação da criança e do adolescente em FLN, houve dúvidas do conselho naquela época se esse deveria ser um projeto financiado pelo FIA ou não. E nós tivemos o trabalho de argumentar que conhecer o setor de trabalho com a criança e o adolescente de FLN é importantíssimo, isso nós estamos protegendo os direitos da criança e do adolescente. Uma das coisas que esse relatório sinais vitais mostrou, é que se nós pegarmos o quanto a secretaria de assistência social, que investe em educação complementar, em casas de abrigo, e outros serviços de apoio à criança e adolescente e o quanto é investido pela rede de organizações sociais que atuam no território, a gente vê que há um déficit de quase 20 milhões de reais. Então, com esse estudo a gente mostrou que as organizações da sociedade civil estavam captando mais do que era investido para que o orçamento da secretaria de assistência social era 14 milhões. Então havia um complemento de 20 milhões capitado pelas organizações da sociedade civil. Teoricamente esse complemento deveria ter vindo todo pelo FIA. O FIA foi criado exatamente para isso, para ajudar e estimular a participação da sociedade civil na garantia dos direitos da criança e do adolescente. No entanto, o FIA florianópolis naquela ocasião onde foi feito o estudo, tinha trabalhado com 1 milhão e 800 só, então dos 20 milhões captados pro atendimento de crianças e adolescentes de florianópolis, só 1.8 tinha

passado pelo FIA. Ficou claro para a gente que o FIA não estava conseguindo cumprir a sua missão, por todas as dificuldades burocráticas dos dois lados. A insegurança das empresas, muitas empresas dizem isso, que ‘ eu prefiro fazer direto (a doação) porque eu tenho certeza que o dinheiro vai chegar direto, na hora que eles estão precisando’, e muitas organizações deixam de acessar pela dificuldade de acessar principalmente dentro do prazo e do orçamento estipulados. É outra briga que tem que ser travada com o ministério da justiça agora, com o novo marco legal das organizações sociais, pra que haja mais flexibilidade no atendimento, no uso do orçamento, então é um desafio, porque ao mesmo tempo que a gente tem que garantir uma prestação de serviço (...?) a gente não pode engessar tanto que seja impossível gastar o dinheiro. Não sei se vocês leram no ultimo (trato?) do governo federal, até hoje só tinha gastado 60%

[...]

Tem dinheiro, tem o orçamento, e a burocracia, por uma série de motivos, não deixa que esse dinheiro seja investido. Nós temos que cuidar para não fazer isso também no 3 setor. Na área social, a gente tem que evitar essa burocracia que tem acontecido muito no setor público.

Uma última questão para cada uma: a Tractebel além desse investimento social corporativo que vocês fazem, que são numeros muito significativos, tem algum programa de promoção de doação individual dos colaboradores?

Tractebel: Ainda não. A gente já fez localizadamente, a gente já fez, em função da construção do centro de cultura, perto das usinas, nós acreditamos que os empregados que estão ali naquela usina vão gostar muito de apoiar aquele projeto ali porque eles são voluntários do projeto, filhos vão nos projetos, então a gente já fez nas usinas do rio Uruguai, no passado de lei Rouanet, mas estamos tentando aprender com o exemplo da que a Sheila colocou porque essa é uma intenção sim, isso sem duvida.

Lucia: Sheila, quais são os próximos passos? O que a fundação está propondo para empresa para aumentar esse investimento social do FIA?

A gente tem trabalhado anualmente com isso, todo ano a gente faz uma campanha nova, uma proposta nova. Esse ano, a gente sempre fazia um vídeo contando a história das organizações... esse ano, a gente

fez um pouco diferente: a gente pediu que os colaboradores mais antigos, aqueles que já aportam o recurso desde 2005, mandasse um e-mail bem pessoal, assim: “prezado colega, queria contar para você uma experiência que eu tenho, há muitos anos que eu faço uma doação assim, assim” –, e tem dado certo, pois é uma coisa bem mais pessoal e bem menos marqueteira, mas no sentido de passar um pouco mais de segurança, porque como a gente trabalha esses dois aspectos a questão da insegurança de fazer uma doação e do desconhecimento eu acho que muitos pontos que podem minimizar é essa aproximação das pessoas que já fazem a doação, que se sentem seguras nisso, e de chamar o seu colega: “Oh, Lúcia, vamos lá, vamos fazer uma doação também”. Eu acho que é por aí...

Lucia: Tem uma última mensagem para passar?

Lucia: Uma pergunta que eu ia de fazer para a Sheila é se a parte que processa a dedução da folha de pagamento da RBS não reclama muito de fazer, porque dá mais trabalho, não?

No começo reclamavam, agora não. Ao contrário, agora eles nos ajudam a buscar os novos incentivos. Eles, olha, tem um novo incentivo aí, da saúde. Agora, a gente conseguiu mudar um pouco. É uma questão cultural mesmo, por isso que quando eu falei do aspecto de apresentar essa oportunidade, e vocês, profissionais da área, que conhecem e que têm isso nas mãos, poder apresentar essa oportunidade para os clientes, vai fazer toda diferença. Porque a partir do momento que o profissional da área fala: “olha, você tem a possibilidade aqui em suas mãos, quer fazer uma doação para o fundo?”. O cara vai dizer: “tu que entende, faz aí”.

Tractebel: O que eu queria passar aqui, primeiro, a gente tem que renovar a crença que os incentivos fiscais funcionam. Eu ouço muitas vezes assim: “faz um projeto, inscreve, mas será que vai dar certo, depois não é burocracia para prestar conta?” Eu acho que a gente tem que renovar isso, porque se você tem um projeto que é correto, que tem objetivo claro, se você é ético naquilo que você faz, por que não? E a outra coisa, é que não é a empresa, são as pessoas, isso é certo. Você só continua se você acredita, você só vai atrás se passa pela questão de mesmo com desgaste eu vou fazer isso. Porque tem caminhos mais fáceis, até para a própria empresa de fazer investimento social.

Lucia: Alguma pergunta para as nossas duas painelistas aqui?

Eu sou o Barbosa, sou da associação da FloripaAmanhã, aqui da cidade, voltada a planejamento urbano e desenvolvimento: e com uma característica muito pontual, a floripamanhã, desde os seus indicadores ela trabalha com aquilo que poderia ser... então, onde nós nos encaixamos hoje, no processo de captação de recursos e aí em coqueiros, to fazendo (não dá para entender direito), é como o investidor veria uma associação como a nossa que tem dificuldade de mostrar números pontuais, pois nós não atendemos X crianças, nós não fazemos tantas intervenções anuais, então muitos dos nossos projetos talvez alguns de vocês já conheçam, como xxx Plano Diretor Participativo xxxx , mas o simples fato de citar esses projetos para algumas, e particularmente as duas entidades que estão aqui [RBS e Tractebel] recebeu provavelmente solicitações de visitas nossas, mas é uma dificuldade que nós temos de ver o lado do investidor, como é que investidor, ou o contribuinte poderia ver as nossas ações de forma mais pontual para que nós pudéssemos captar recursos e ainda a questão de como vocês veriam a questão da manutenção, uma entidade passar a ser mantenedora de uma entidade como a nossa que nós vemos como uma forma mais fácil de nós conseguirmos os nossos objetivos.

silêncio (6seg)...

Tractebel: Hã... se eu entendi você fez duas perguntas, eu vou tentar responder primeiro... A primeira eu acho assim, ó... mais do que, é... independente do teu projeto, eu acho, sabe... independentes de serem projetos... eu entendo que a tua questão é, são projetos que colocam lá na frente, a tua própria instituição é isso, os objetivos estão muito intangíveis pelo o que você disse. Independente disso tem aquelas perguntinhas básicas para responder, e mais do que colocar resultados inalcançáveis, porque tem gente que vem vender o seu projeto como algo assim, olha, eu vou, esse projeto aqui é para 7 anos, e aí eu preciso de um recurso todo... porque aí eu vou começar, são coisas demais

...

No nosso exemplo da Tractebel, a gente prefere projetos de menor duração -6 meses -, depois de 6 meses, eu venho aqui, trago o resultado, mostro o que aconteceu e aí eu renovo. Não vou apoiar algo que não consiga tangibilizar. Então eu acho que é independente, assim, sabe, de ser difícil de você tangibilizar, você pode da mesma forma passar segurança naquilo que você está passando, mostrar que você mede os resultados, porque isso para quem investe é muito importante,

mostrar imagens porque isso é muito legal, acho que um excedente acaba não sendo ruim nesse caso. Tua segunda pergunta, no caso da Tractebel, não é a nossa política ser um mantenedor de uma instituição, até pelos nossos programas, a gente não poderia se filiar apenas a uma instituição dessa forma.

Eu posso te fazer uma pergunta? Quantos anos tem a ‘FloripaAmanhã’?

7 anos.

Então, tu já tens resultado para apresentar. Acho que esse é um ponto bem importante de quando tu vais buscar recursos numa organização, é apresentar quais os resultados que a tua organização já tem, acho que isso te facilita. No caso da fundação, a gente só trabalha através de edital, e o edital é público, de uma seleção, de uma chamada pública. Então, todas as organizações que atendem aquele perfil, às vezes é um tema, às vezes é um público alvo, né? Dependendo do edital, elas podem participar. Tem uma comissão que avalia isso, é formada por pessoas de diversas organizações, desde que a organização dela não esteja inscrita, né? Obvio. Tem que decidir quais são os projetos que devem ser apoiados. Então, a gente não faz apoio a projetos sem ter um edital aberto. No caso do grupo RBS, a maior parte dos recursos vem para a Fundação Maurício Sirotsky que trabalha dessa forma. Além da fundação, a gente um pouco diferente da Tractebel, a gente mantém algumas organizações sim como o Instituto Crack Nem Pensar, que surgiu a partir de uma bandeira institucional do grupo RBS. Então é mais ou menos nesse sentido, a maior parte dos aportes financeiros que a gente faz são através de editais de seleção. Eu vejo algumas caras aqui que participaram do processo de seleção e foram aprovados e acompanhados. Porque a gente não só repassa o recurso como também faz um trabalho de acompanhamento com aquela organização, a gente se aproxima daquela organização no sentido de também propiciar a ela a oportunidade de qualificar o seu atendimento, a sua gestão, então, a gente faz isso com as instituições que são beneficiadas com recursos nossos.

Associação de braço do norte: Gostaria de saber como acessar a Tractebel, site ou se existe um instituto Tractebel que a gente possa acessar para mandar os projetos? Se você pudesse ajudar, se você me permite, eu gostaria de entregar um folder que a gente trouxe, é o marketing né, talvez não é a hora, mas aproveitar a oportunidade.

Então, nós temos na nossa política o foco nos municípios onde a gente tem as usinas. Nesse caso, a primeira avaliação, vamos dizer que no início do ano, que nós estamos com 100% do nosso incentivo, nosso foco é as comunidades que estão vivenciando aquela usina. Se o projeto é em Braço do Norte, não é uma área diretamente atendida por nós. Mas quando chega essa época do ano e se a gente tem saldo, a gente não quer ficar com saldo e a gente vê projeto bom, a gente também acredita que apoiar um projeto independente de onde ele estiver ele está diminuindo, ele está aumentando a inclusão social, melhorando vários índices. Como que hoje funciona? Nós temos um sistema, que esta sendo organizado que vai entrar no ar em Janeiro, onde todos que acessarem pelo site que é o “[tractebelenergia.com.br](http://tractebelenergia.com.br)” você já consegue ter uma área lá do fale conosco, onde a gente recebe diretamente os e-mails. Fora esse site, que a partir de Janeiro vocês vão receber o login e uma senha, vocês vão poder preencher um formulário padrão que vai direto para nossa comissão, que é o comitê de sustentabilidade. Nós não temos uma fundação ou um instituto. O que eu posso passar para todos é um e-mail, onde nós estamos recebendo os projetos e avaliando que é: [comitedesustentabilidade@tractebelenergia.com.br](mailto:comitedesustentabilidade@tractebelenergia.com.br)

Eu aconselho vocês a entrarem no site e olhar nos programas, na parte de responsabilidade social esses 3 programas para olharem os critérios. Outra dica boa é entrar na área de investidores e acessar em pdf o documento ‘relatório de sustentabilidade’, porque ali tem todos os projetos que a gente fez naquele ano. É um documento muito rico. Nós somos poucos para atender todas essas 22 usinas. Somos uma empresa privada, poderíamos optar pelo edital, mas não é o caso, ainda.

Boa tarde, sou João Vitor, mantenedor de um instituto que cuida de mulheres dependentes químicas, exclusivamente mulheres. Fica na grande Florianópolis. Eu tenho uma pergunta pra Scheila. Não entendi o Instituto Crack Nem Pensar. É um instituto tipo Sirotzki sobrinho ou é de atendimento?

O Instituto Crack Nem Pensar foi criado a partir da campanha Crack Nem Pensar, ele foi constituído por várias organizações dentre elas o grupo RBS. A Tractebel energia é mantenedora, o grupo RBS é mantenedor, tem várias empresas que aportam recursos, ele é um instituto de pesquisa, de referência, ele desenvolve alguns projetos junto com organizações que atendem esse público, ele não é um instituto de atendimento, ele tem outro perfil de atuação, constituído pelos MPs dos



dois estados – RS e SC, universidades federais dos dois estados e pela associação de magistrados dos dois estados. A sede do instituto fica no RS. A princípio, talvez, venha para SC nos próximos anos, a gente ainda está conversando sobre isso, mas é uma organização meio, não é uma organização fim.

Luciana, quem cuida de dependentes químicos, tem chance de apresentar um projeto para a Tractebel?

Sim, a gente tem vários aportes em projetos em relação a dependência química. o próprio, pelo FIA agora, um de Blumenau, Cruz Azul, por exemplo o PROERD, mas aí eu sei que é algo bem diferente, mas sim, com certeza.

Queria agradecer a participação de todos, principalmente da Luciana e da scheila que eu acho que é interessante ver os dois lados da moeda. Só comentar com vocês que eu to lendo um livro que acabou de ser lançado nos estados unidos, chamado a rede de generosidade, e foi escrito por uma, não se chama captadora, se chama mobilizadora de recursos, e ela diz que na vida dela tem aprendido uma coisa, que você mobilizar recursos por uma causa que você acredita não deveria ser um trabalho árduo, mas um prazer, ela diz que a maneira de fazer isso é você estar tão convencido de que o que você está fazendo vale a pena e dar a oportunidade do seu interlocutor, suposto investidor ou financiador, compartilhar com você aquela paixão que você tem por aquela causa. E aí ela diz que quando a gente consegue dividir com essa pessoa (e aí tem várias técnicas) que você tá pedindo dinheiro um pouquinho da paixão que você tem pelo seu trabalho, aí se dá a conexão de generosidade. O investidor fica feliz de investir e você vai conseguir os recursos que você precisa pro seu trabalho. Então eu estou acreditando muito nisso e pela fala da scheila e da luciana a gente ve que as empresas também querem fazer isso, também querem investir nas organizações que fazem o seu trabalho, então precisa só é fazer essa regulamentação dessa ferramenta que a gente tem pra poder fazer isso. Muito obrigada a todos.



## **ANEXO 03 – TRANSCRIÇÃO DOS DISCURSOS**

### **Palestra – Relacionamento com os investidores sociais: para além da prestação de contas**

#### **I Seminário Conhecer para Fortalecer**

**Outubro de 2013**

[ruídos]... mas é escutando, fazendo o exercício de escutar e pensar que nós aprendemos. Com essa finalidade hoje, nós vamos conversar com uma pessoa, eu tenho problemas com papeis, sabe, sempre perco eles, é formada em serviço social pela UFSC, especialista em terapia familiar sistêmica, no centro de estudos e terapia familiar de Curitiba, em violência doméstica pelo LACRE, instituto, laboratório de estudo da criança de SP, e, há 22 anos, atua na área do 3º setor, com experiência no campo planejamento, implementação e acompanhamento de projeto social. Desde 2001, ela trabalha como superintendente executiva do instituto IGK. Silvana, por gentileza! A Silvana vai dividir conosco um pouco da sua experiência. Seja bem vinda.

Então, Silvana, que o IGK ele é uma referência e a gente fala em encantar pessoas, né, investidores, e como que a gente faz a médio e longo prazo para esse colaborador, superar a primeira impressão.

IGK: Então, tanto no IGK como em qualquer outra organização é sempre um desafio a gente encantar os patrocinadores, financiadores, qualquer que sejam chamados pelas organizações, e isso acontece tanto no primeiro passo, primeiro contrato que a gente faz com esse investidor, mostrando realmente o trabalho que a gente executa, que a gente faz, quais são os resultados que a gente já obteve, e, claro, é um trabalho difícil de a gente conseguir o primeiro contato e manter também é uma tarefa que a gente tem que saber fazer, como a gente diz, é um namoro que a gente tem que manter com os patrocinadores, e isso a gente tem que fazer no dia a dia, mostrar o resultado, chamar esse patrocinador para perto (...) desde o momento de avaliar esse projeto, saber quais projetos serão aprovados, depois no momento das inaugurações, depois o momento das avaliações, então, fazer com que o patrocinador não só repasse o dinheiro, mas esteja mais perto das ações executadas pelas organizações [ruídos]

Mediadora: Torná-lo co responsável?

IGK: Sim.

Mediadora: Os investidores cada vez mais estão sem tempo para uma conversa, para uma reunião, a gente se empolga e vai falando, vai falando. E como que demonstrar o resultado para esse investidor

[ruídos]

IGK: Cada vez mais os relatórios tem que conter mais dados [ruídos] Não fazer uma documento extenso porque realmente eles não tem mais tempo para isso. Então tem que usar o bom senso e condensar as ações mais importantes, e um número, saber quantificar essas ações para que eles possam fazer uma leitura breve, mas tendo ali nesse relatório as informações importantes para ele realmente perceber os resultados, e, durante o ano, realmente, usar de newsletter para você encaminhar essas informações no próprio site da organização. O IGK faz isso, a cada ação/evento que a gente faz em lançamento ou encerramento de um concurso, a gente sempre está sempre colocando no site para que essa seja uma forma de comunicação, sem estar tentando uma reunião, e a gente também convida os patrocinadores para estarem presentes nos nossos eventos, principais eventos do ano, e aí claro, dentro do seu tempo, eles conseguem ir ou não.

Mediadora: Como nos tornarmos mais interessantes sem perder a identidade?

IGK: A gente tem que tomar um cuidado muito grande para não querer imitar uma outra organização, a gente tem que manter sempre aquilo que a gente faz, então, eu não posso achar que o projeto do vizinho é mais bonito que o meu, vou mudar todo o meu foco, porque eu acho que ele está conquistando mais parceria. A gente tem que manter aquilo que está se propondo, qual é o foco da nossa organização, e a gente tem que saber valorizar as atividades que a gente já realiza - cuidar um pouquinho da comunicação, a gente tem que investir num bom relatório, num bom folder para tentar encantar sem perder com aquilo que a gente faz. Então, é um cuidado que a gente tem que tomar - não vislumbrar aquilo que eu não faço, mas dentro do possível, dos recursos disponíveis, a gente tentar divulgar o nosso trabalho da melhor maneira possível para que mais pessoas conheçam e a gente possa conquistar novos patrocinadores.

Mediadora: O Guga é uma figura central no IGK, é o garoto propaganda, é a marca do instituto. Com a figura do Guga ajuda na

abordagem para captação de recursos e também na manutenção do investidor a média e a longo prazo.

IGK: É claro que a gente não vai negar que o IGK tem um peso, até porque o Guga tem uma trajetória muito bonita não só como atleta, mas como pessoa. Ele deixou marcas nesse sentido, sempre que ele aparece, ele tem a valorização que ele tem mesmo como pessoa porque ele leva isso para a vida dele. É claro que o IGK não pode deixar de falar da vantagem que tem de levar o nome do Guga, e isso nos facilita muito, principalmente, a gente teve vários momentos nesses 13 anos do IGK, e a gente sempre leva em consideração no início quando o instituto foi lançado em 2000, o Guga estava no auge, então, nos primeiros anos a gente não tinha que sair fazendo a captação de recursos, como o Guga estava no auge, automaticamente a gente recebia propostas de empresas para se tornarem parceiras do Guga, até mesmo das próprias empresas patrocinadoras, empresas que patrocinavam o Guga automaticamente também patrocinavam o instituto. Depois, quando ele parou de jogar, a gente iniciou um processo que como ele já não estava mais tanto no auge, a gente teve que iniciar esse processo de captação, e assim como qualquer outra organização, a gente também tem dificuldades, a gente também encaminha o nosso projeto tanto de forma direta como através de lei incentivo, a gente também visita empresas, a gente também faz o mesmo processo de captação que outras. Claro que esse nome ajuda em alguns momentos a gente pode dizer que ele atrapalha, mas assim – muitas empresas às vezes têm a sensação de que o instituto tem muitos recursos por ser o instituto do Guga. Na verdade, não é assim, o Guga também faz um aporte no instituto, mas ele não é o mantenedor nesse caso. Ele faz um ótimo aporte, a gente vai à busca de outras formas. Então, algumas empresas quando a gente visita ou conversa, têm essa sensação de que a gente tem muito recurso, mas não é verdade – a gente também batalha, encaminha os nossos projetos, e faz o processo de captação como qualquer outra organização.

Mediadora: Você já respondeu a segunda pergunta que seria como nós anônimos que estamos aqui, que não temos o Guga Kuerten para ser o nosso garoto propaganda, fariam para conseguir bons investidores, bons apoiadores?

IGK: Então, como eu já falei, a gente teve desde o início a seriedade de um atleta de uma pessoa famosa. Mas qualquer outra organização que não tenha um nome de uma pessoa famosa, na verdade,

ela vai carregar aquilo que o instituto sempre presou e continua presando que é seriedade das suas ações. Então, qualquer organização dentro do 3º setor, o fator mais importante que ela vai carregar para encantar ou trazer novos investidores é a seriedade do seu trabalho. Se ela faz um bom trabalho, se ela faz cumprir com os prazos, se ela presta contas das suas ações da forma correta, ela vai conseguir, com certeza, encantar novos patrocinadores.

Mediadora: Que tipo de instrumento a sua organização social pode utilizar para demonstrar o tipo de andamento e seus resultados?

IGK: Então, como eu já falei, um instrumento que a gente acredita muito é o relatório de prestação das suas ações durante o ano, então, é muito importante, seja qual for a forma que ela vai fazer, mas é ela cuidar muito do seu relatório. Isso tudo tem a ver com o seu planejamento, são alguns instrumentos que são importantes para que a gente consiga fazer uma boa ação, a gente tem que ter planejado da melhor maneira possível e para que a gente preste conta disso a gente, a gente encaminha, a gente faz, e com o relatório demonstrando todas essas ações. O planejamento e o relatório são duas ações, dois instrumentos super importantes, porque sem uma boa parada, um bom planejamento, você também não consegue, não vai conseguir executar suas ações da melhor maneira possível. Você acaba indo sem ter planejado, não sabe se tem projeto, quando surge uma oportunidade não se tem um projeto na manga para estar encaminhando, então assim, é necessário que você tome o maior cuidado no planejamento para ter projeto pré-elaborados para quando surgirem oportunidades, os concursos, você já saber o que encaminhar, e é bom que você faça um bom relatório e encaminhe para a comunidade em que você atua, para os atores envolvidos, para seus patrocinadores, enfim, é uma forma de comunicação para que você possa fazer novos investimentos e novas ações.

Mediadora: Um dos valores mais importantes é a transparência nas instituições, e, hoje, a instituição que não preza pela transparência, a gente sabe que tem problemas. A gente tem contato com investidores que às vezes querem o anonimato. Você já teve alguma experiência assim?

IGK: Sim, a gente já teve alguns investidores que não gostariam que a gente sáísse e divulgasse o seu nome, enfim, primeiro a gente pergunta. A gente já teve alguns investidores até que faziam até vários

investimentos, aportes na nossa conta, a gente acabou entrando em contato por vontade nossa, a gente tem uma preocupação de querer prestar contas de todo recurso que a gente recebe, e a gente já tiveram algumas pessoas que não gostariam de ter seu nome divulgado, tanto pessoa física como empresa, e a gente respeita e mesmo assim a gente tem o cuidado de encaminhar a nossa página. Mesmo que a pessoa esteja no anonimato, tem que ter um pequeno cuidado de encaminhar de alguma forma o que você está fazendo. Esse é um cuidado muito grande. A Alice, que é nossa presidente, sempre trouxe, ela fazia com os pequenos patrocinadores, ela sempre fez com os pequenos recursos, então, isso a gente trouxe para o IGK. Se a gente recebe R\$500, R\$1000, R\$20.000 ou R\$500.000, a gente tem o mesmo cuidado de prestar contas. Por mais que uma empresa faça uma doação e não nos cobre uma prestação, não tem um relatório, não tem um concurso, a gente tem uma preocupação muito grande em dar um retorno para ela e dizer olha: aqueles mil reais que você investiu no IGK, a gente comprou camiseta, a gente complementou com outra verba e fez um passeio com a garotada, enfim, a gente de alguma maneira encaminha para ela o nosso relatório de fim de ano, enfim, até porque essa pessoa que faz uma doação pontual, ela pode no futuro se tornar um futuro parceiro por muito tempo para a sua instituição, então, o cuidado, seja quem for fazer um pequeno ou grande investimento, deve ser o mesmo.

Mediadora: Certamente que o trabalho junto aos investidores sociais demanda um orçamento. Como que funciona isso?

IGK: Então, no IGK, a gente tem essa preocupação tem essa preocupação com planejamento, então, sempre pro final do ano a gente faz um planejamento pro ano seguinte, mas normalmente em Abril, por exemplo, em Abril de 2013 a gente já fez esse nosso orçamento para 2014, até porque quem encaminha os projetos para lei do esporte sabe que existe um tempo para tudo isso. Nosso maior projeto encaminhado é de incentivo da lei do esporte. Os projetos para lei de esporte devem ser encaminhados até 15 de setembro. Para que você tenha esse projeto encaminhado no prazo certo e ter um retorno até dezembro, o IGK se preocupa de até Junho, no máximo, encaminhar já o projeto. É uma dificuldade? É. Por quê? Porque você nem viveu aquele ano ainda e você já está planejando o seguinte. Então, na verdade, o nosso planejamento é baseado no ano anterior, não no ano que a gente está vivendo, por exemplo, a gente fez o planejamento de 2014 baseado em

2012, mas no ano de 2013 ainda vão ocorrer algumas mudanças, algumas ações que precisam ser melhoradas, coisas que precisam ser renovadas, enfim. Então isso prejudica um pouco no que se refere a leis de incentivo. E aí sim a gente faz esses devidos ajustes para o encaminhamento de projetos de financiadores de cotas diretas, e a gente tenta fazer esses ajustes. O nosso planejamento acontece com essa antecedência por esses motivos da lei de incentivos.

Perguntas do público:

Eu gostaria de saber se você usa algum tipo de software de crm ou de contato de relacionamento que você tem com os investidores sociais, patrocinadores dos projetos, algum tipo de sistema que ajude você a saber que ligou para essa organização, no dia tal, a resposta foi tal, alguma coisa para poder controlar isso? Isso é uma pergunta. A segunda é: qual o volume de retorno das solicitações que tem hoje quando mobiliza recursos, e qual é o volume de retenção desses investidores para eu entender um pouco também o nosso trabalho de fidelização e de trazer o meu investidor social para dentro da nossa causa.

IGK: Então, a primeira pergunta, a gente não utiliza nem um software para manter esse banco de dados, esse contatos, são planilhas de excel, apenas contato interno de uma maneira caseira, vamos dizer assim. Em relação aos nossos contatos das empresas, a gente tem um volume bastante grande no IGK, então, a gente tem que realmente fazer esse trabalho de captação que todo ano. Você está sempre com um encaminhamento de um novo projeto, uma lei de incentivo que foi aprovada, a gente tem um volume bastante grande, quanto mais os anos passam, mais a gente acaba aumentando essas nossas ações e fazendo isso.

Teve um tempo que o IGK tinha, mantinha um número de patrocinadores quase que linear assim, empresas que se tornaram parceiras durante o um período se mantiveram durante um tempo, então, a gente quase que não trazia novos investidores para o IGK. Mas no momento não, a gente tem um aporte, um gasto muito grande, um investimento nas nossas ações, e agente acaba a cada ano trazendo novos investidores. Esse volume acaba que, digamos que na metade do ano – julho, agosto, a gente já está com todos os nossos recursos captados. A gente não acaba ficando com um déficit nesse sentido. A gente realmente faz um trabalho, como agora, julho, por exemplo, a



gente está fazendo todo um trabalho de captação para que 2014 entre a gente não fique tanto tempo com esse volume em aberto. Digamos que a gente coloca como meta maio, e em junho a gente tem que estar fechando investimento até porque inicia essas ações, mesmo que a gente não tenha todo esse recurso captado, então, a gente tem o trabalho árduo para não deixar nenhum projeto em aberto. Claro, tem recurso, o próprio FIA, por exemplo, é um dos projetos que a gente tem maior dificuldade de captar, é o menor valor que a gente tem, mas o FIA é ainda, tem muitas empresas que querem aportar através da lei do esporte, então, às vezes a gente não consegue captar todo o FIA, a gente faz um ajuste, reduz, utiliza aquilo e tenta captar aquele outro recurso que não conseguiu captar para o FIA através de cota direta, então, a gente tenta remanejar de alguma maneira esses recursos ora de cota direta, ora de cota incentivada. A gente tem a preocupação muito grande de não captar, de não ter os nossos projetos 100% através das leis de incentivos.

... eu oriento essa equipe que capta recursos mas não tenho formação na área. A minha dúvida: a equipe que trabalha no instituto recebeu formação, vocês aprenderam fazendo, vocês os profissionais que são recebem remuneração, como é que se comporta? Pq é uma dúvida que eu tenho... eu já entre no site, já olhei. Admiro. e vejo como futuro. Desejo esse futuro para a associação. Então a minha dúvida é como é que se formou essa equipe e como é que vocês trabalham no dia a dia?

Então, o IGTK tem esse cuidado também de não dar o passo maior que a perna. A gente foi crescendo gradualmente, e criando mais projetos e contratando mais pessoas, então, durante muito tempo a gente teve só três pessoas no instituto, eu que fazia parte da coordenação dos projetos, uma pessoa na parte administrativa e um coordenador de projetos na área esportiva, e conforme a gente foi tendo novos projetos, a gente foi aumentando a nossa equipe. A maioria dessa equipe do IGTK são ex estagiários. A gente tem hoje um número bem grande de estagiários de universidades, de vários cursos: serviço social, psicologia, educação física, biblioteconomia, pedagogia, que trabalham nos nossos projetos esportivos e educacionais. Como iam surgindo as oportunidades, a gente acabava trazendo esses profissionais, esses estagiários, bons estagiários para dentro da nossa equipe. A equipe específica de mobilização de recursos, na verdade, durante muito tempo ficou sendo só eu, e eu, na verdade, sempre tive muita experiência na

área social, mas com a mão na massa mesmo. Eu sou assistente social, então, durante muitos anos, era só atuando diretamente na prática, então a minha experiência não é de captação ou mobilização de recursos. Isso a gente foi adquirindo dentro do instituto, eu fiz vários cursos, a gente investiu também na minha formação como a gente investe nos profissionais, e, hoje, a gente tem outra profissional que é assistente social e que foi nossa estagiária também, e que já está somando a equipe, ela está aqui hoje trabalhando com a gente, então, a gente já trabalha junto sempre tendo o cuidado de ver as oportunidades – quais são as oportunidades de concursos que a gente pode estar entrando, as leis que a gente está se adequando, e a gente investe, dentro do possível a gente sempre procura encaminhar os nossos profissionais para cursos, para tardes como esta, a gente sempre aproveita essas oportunidades para trocas de experiências. A gente foi alcançando essa experiência no dia a dia com muita troca. Muitas outras instituições que a gente vem conversando nesse período, mas também investindo dentro do possível numa oportunidade de capacitação que a gente acredita muito na profissionalização dos profissionais. Hoje o 3º setor, não que o trabalho voluntário não seja importante, mas assim, até um trabalho voluntário precisa ser profissionalizado, então assim, os profissionais que atuam no terceiro setor tem que ter a valorização e a capacitação e profissionalização assim como no 1º e 2º setor. Então, a gente não pode pensar em pedir, em dizer que está precisando de recurso. A gente tem que elaborar um bom projeto, dentro do possível encaminhar, saber em que oportunidades e encaminhar, saber se realmente aquela empresa investe naquela área que a gente atua. A gente tem que ampliar o nosso conhecimento para não desperdiçar uma empresa ou área que sabe que não vai abraçar o nosso projeto, então, quanto mais agente conhece, quanto mais a gente investiga, mais chance de acerto a gente tem nessa área.

Como é a contabilidade e a prestação de conta com os colaboradores, como funciona lá?

É ótima. Até então, a gente tem uma boa relação. A gente tem também um escritório que cuida da nossa contabilidade. O instituto toma cuidado e faz os nossos relatórios de prestação de contas, mas a gente tem um bom escritório que faz toda a parte contábil do IGK. Muitas empresas que querem investir no instituto não têm o conhecimento ou o contador, às vezes, não está acostumado a lidar na

área de investimento social, então a gente, dentro daquilo que a gente sabe, a gente repassa o conhecimento e informações, ou a gente pede que o escritório que a gente conhece também faça esse repasse, porque, às vezes, facilita todo esse contato. A gente acredita muito que você não pode ter conhecimento de tudo. A gente tem sempre que repassar para as pessoas que dominam aquele conhecimento. Você pode saber um pouquinho, mas não vai saber tudo...

Mensagem final....

Nas próprias perguntas, eu acabei deixando os recados com relação mesmo ao planejamento, o cuidado de prestar contas daquilo que você faz, mesmo que seja através de um evento. Se você fez um jantar, um bingo ou um café, não importa, se você fez aquilo, mobilizou a comunidade, você tem de alguma maneira comunicar àquela comunidade que você mobilizou o que você fez com aquele recurso. Se você fez um café colonial naquela comunidade, vendeu aqueles ingressos, enfim, como que eu vou comunicar para eles? Vai ser no próximo café colonial, vai ser no jornalzinho ou eu mando e-mail para todas aquelas pessoas? De alguma maneira você tem que tomar o cuidado de prestar contas daquilo, daquele recurso que você recebeu seja pouco ou muito.

Então, é isso pessoal!

Mudar a realidade é fazer transformação social!